

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**STRATEGISEN KUMPPANIN OSAAMISEN VARMISTAMINEN**

Esiupseerikurssin tutkielma

Kapteeni, DI  
Matti Rautio

Esiupseerikurssi 63  
Maasotalinja

Huhtikuu 2011

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

<b>Kurssi</b> Esiupseerikurssi 63	<b>Linja</b> Maasotalinja
<b>Tekijä</b> Kapteeni, DI Matti Ilmari RAUTIO	
<b>Tutkielman nimi</b> <b>STRATEGISEN KUMPPANIN OSAAMISEN VARMISTAMINEN</b>	
<b>Oppiaine johon työ liittyy</b> Johtaminen	<b>Säilytyspaikka</b> Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
<b>Aika</b> Huhtikuu 2011	Tekstisivuja 45
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Julkisen hallinnon organisaatioissa on eletty voimakasta muutosten aikaa. Myös puolustusvoimat, perinteisenä julkisen sektorin organisaationa on kohdannut muutospaineet ja toimintojen kehittämiseksi on lähdetty etsimään ratkaisuja verkostoitumisesta ja osaamisen johtamisesta. Kehittämistyö on toteutettu osana puolustushallinnon kehittämisohjelmia. Viime vuosina verkostoituminen ja osaamisen johtaminen ovat olleet voimakkaasti esillä myös yksityisellä sektorilla, jossa ne on nähty tärkeänä elementtinä kilpailukyvyn kehittämisessä.</p> <p>Tämä tutkielma käsittelee osaamisen varmistamisen mahdollisuuksia organisaatioiden verkostoitumiseen liittyvässä strategisessa kumppanuudessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisilla osaamisen johtamisen menetelmillä osaamisen kehittymiseen on mahdollista vaikuttaa strategisessa kumppanuudessa. Tutkittavan ilmiötä tarkasteltiin teoriapainotteisesti, jossa kohteina olivat verkostoitumisen ja strategisen kumppanuuden sekä osaamisen johtamisen teoreettiset viitekehykset.</p> <p>Tutkielma kuuluu laadulliseen tutkimusperinteeseen, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teoriaohjaava sisällön analyysiä. Tiedonkeruun lähdeaineistona käytettiin strategisen kumppanuuden, tiedon ja osaamisen johtamisen teorioista laadittua kirjallisuutta, tutkimusraportteja sekä artikkeleita. Sisällönanalyysillä kuvattiin dokumenttien sisältöä sanallisesti ja teoreettisista viitekehyksistä muodostetun tutkimusasetelman mukaisesti.</p> <p>Tutkimustulosten keskeisin tieteellistä tietoa lisäävä anti liittyy tutkimusasetelmaan, jossa onnistuttiin yhdistämään verkostoitumista ja strategista kumppanuutta sekä osaamisen johtamista käsittelevät viitekehykset. Osaamisen käsitteistöä on mahdollista käyttää myös verkostoitumisen kontekstissa. Ydinosaamisen tunnistamisella ja pätevyyden määrittelyllä on mahdollista arvioida ja luoda standardeja kumppanin suorituskyvyn varmistamiseksi. Osaamisen johtamisen oppirakenteissa ei kuitenkaan ole yksittäistä oppisuuntaa, joka sellaisenaan soveltuisi strategisen kumppanin osaamisen varmistamisen apuvälineeksi. Tutkimuksessa löydettiin siten myös jatkotutkimuksen kohteita, joiden perusteella tutkimusta tulisi kohdentaa esimerkiksi kumppanin osaamisen arviointiin ja mittaamiseen sekä käytännön toimenpiteisiin osaamiseen vaikuttamisessa.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> Osaaminen, osaamisen johtaminen, strateginen kumppanuus, strateginen johtaminen, verkostoituminen.	

# STRATEGISEN KUMPPANIN OSAAMISEN VARMISTAMINEN

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Strategiaorientoitunut organisaatio tutkimuksen lähtökohtana.....	1
1.2 Tutkimusongelmat, tutkimusasetelma ja rajaukset .....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	6
1.4 Tutkielmassa hyödynnetty kirjallisuus ja aikaisempi tutkimus .....	10
<b>2. STRATEGISEN KUMPPANUUDEN JA OSAAMISEN JOHTAMISEN</b>	
<b>KEHITTYMINEN VERKOSTOITUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ .....</b>	<b>12</b>
2.1 Strategia ja johtaminen julkisella sektorilla .....	12
2.2 Strategisen kumppanuuden teoreettiset lähtökohdat.....	14
2.3 Strategia ja organisaation osaaminen .....	19
2.4 Tieto- ja osaamiskäsityksen muuttuminen .....	20
2.5 Osaamisen johtamisen sukupolvet .....	21
2.6 Tietoympäristöajattelu ja käsitykset tiedosta .....	24
2.7 Osaamisen määrittely ja rakenne .....	27
2.8 Osaamisen johtamisen teoreettiset oppirakenteet .....	30
<b>3. OSAAMISEN JOHTAMINEN STRATEGISESSA KUMPPANUUDESSA.....</b>	<b>37</b>
3.1 Osaamisen määrittely strategisessa kumppanuudessa .....	37
3.2 Osaamisen johtamisen tavoitteet strategisessa kumppanuudessa .....	38
3.3 Strategisen kumppanin osaamiseen vaikuttaminen.....	39
3.4 Keskeiset johtopäätökset.....	42
<b>4. DISKUSSIO .....</b>	<b>44</b>
<b>TUTKIELMAN LÄHDELUETTELO</b>	

# **STRATEGISEN KUMPPANIN OSAAMISEN VARMISTAMINEN**

## **1. JOHDANTO**

### **1.1 Strategiaorientoitunut organisaatio tutkimuksen lähtökohtana**

Suomessa on viimeisen kahden vuosikymmenen aikana eletty voimakasta informaatioyhteiskunnalle tyypillistä kehitysvaihetta. Alun perin 1990-luvun alussa alkanut ilmiö on nostanut erilaisten verkostojen kautta tapahtuvan toiminnallisten ja taloudellisten hyötyjen tavoittelun yhdeksi merkittäväksi johtamisen, päätöksenteon ja suunnittelun perustaksi. Julkisten menojen kasvupaineet ja toisaalta lähes kaikissa työympäristöissä vaikuttava erilaisten järjestelmien monimutkaistuminen ovat pakottaneet myös perinteiset julkisen sektorin organisaatiot tarkastelemaan kriittisesti omien resurssiensa käyttöä. Aikaisempi itseriittoisuuteen nojannut toimintatapa tai -kulttuuri on näin saanut rinnalleen uudenlaisia toimintamalleja, joiden toteutusperiaatteet perustuvat erilaisten kumppanuuksien ja verkostojen rakentamisen vaatimukselle organisaation sisällä ja sen ulkopuolelle. Kehityksen vaikutuksesta myös julkisen sektorin johtamiseen on haettu toimintamalleja liiketalouden teoreettisista viitekehyksistä ja toimintamalleista. Käytännön toteutuksessa tämä on tarkoittanut liikelaitos- ja yhtiömuotoisen toiminnan lisäämistä sekä yksityisten palveluyritysten roolin kasvattamista erilaisten yhteistyö-, tilaaja-tuottaja-, kumppanuus- ja palvelutuotantomallien avulla.

Edellä kuvatun kehityksen myötävaikutuksesta on syntynyt suuri joukko strategisen johtamisen oppisuuntia. Tavallisesti näistä kukin on painottanut oman aikansa sisällöllisiä painotuksia (Näsi & Aunola 2005, 11). Strateginen johtaminen nähdään organisaation toiminnan päämääriä, sisäisiä toimintoja ja ulkoista toimintaympäristöä yhdistävänä tekijänä. Se luo yhtenäisyyden ja viitoittaa suunnan yksilön ja organisaation päätöksille (Grant 1998). Strategian luominen ja toteuttaminen on jatkuva organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita painottava

prosessi, jossa tunnistetut tulevaisuuden toimintamahdollisuudet jäsentyvät suunnitelmiksi ja valikoiduiksi tavoitteiksi (Mintzberg 1994; Ackoff 1999; Steele 1999).

Talousteoreettisesta näkökulmasta strategian perimmäisenä tarkoituksena on muodostaa ainutlaatuinen ja kestävä tapa luoda organisaation toiminnalle arvoa. Julkisen sektorin arvon luomiselle rinnasteisia toiminnan tavoitteita ovat taloudellisuus, tehokkuus ja laatu (Boyne 2001 ja 2007). Strategisen johtamisen teorit ja siitä kehittyneet oppisuunnat ovat myös tietoisesti valittu julkisen sektorin organisaatioiden ”selviytymisresepti” jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Tämän näkökulman mukaisesti strateginen kumppanuus, verkostoituminen ja muut eriaisteiset yhteistyömuodot ovat osa strategian toteutusta.

Perinteisen lähestymistavan mukaisesti arvon luominen on perustunut aineellisen pääoman, esimerkiksi raaka-aineiden jalostamiseen valmiiksi hyödykkeiksi. Aineettomilla pääomilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakassuhteita, innovatiivisia tuotteita ja palveluita, laadukkaita ja toimintakykyisiä prosesseja, tietotekniikkaa ja tietokantoja sekä työntekijöiden kykyjä, taitoja ja motivaatiota. Aineellisten ja aineettomien tuotannontekijöiden hallintaan liittyvät ristiriidat ovat nostaneet innovaatioiden ja osaamisen kehittämisen kiinteäksi osaksi strategiaa (Burgelman et al. 1996). Tiedosta ja osaamisesta on tullut kriittinen tuotannontekijä perinteisten resurssien, rahan ja henkilöstön rinnalle. Se edellyttää strategisen johtamisen, tuotekehityksen, tietohallinnon ja henkilöstön kehittämisen entistä tiiviimpää yhteensovittamista (Virkkunen et al. 2002, 5). Organisaation toiminnan kehittymisen kannalta keskeistä on tiedon ja osaamisen sosiaalinen ulottuvuus, mikä pulolestaan on haastanut perinteisen vaihdantakustannus- ja resurssilähtöisen näkökulman.

Osaaminen ja osaamisen johtaminen on 2000-luvun taitteessa yleistynyt johtamisnäkemys organisaatioiden johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Osaamisen johtamisesta on kehittynyt perinteisiä toimintoja yhdistävä johtamisen osa-alue ja se on siten seurannut strategisen johtamisen viitoittamaa tietä, jonka mukaisesti tilannekohtaisista lähtökohdista uusia oppisuuntia on syntynyt merkittävä joukko. Osaamisen johtamisen rationaalisina tavoitteina työvoiman houkuttelu, rekrytointi ja jatkuva kehittäminen päivittäisten työtehtävien ohella muodostavat yritysten ja organisaatioiden suorituskyvyn perustan. Henkilöstön satunnainen kouluttaminen ei enää riitä, vaan osaavan henkilöstön ja sen taitojen ja asiantuntemuksen jatkuvasta kehittämisestä on tullut yritysten ja erilaisten organisaatioiden kehittymisen ja selviytymisen elinehto.

Tässä tutkielmassa käsitellään osaamisen varmistamisen mahdollisuuksia julkisen ja yksityisen sektorin organisaation välisessä kumppanuudessa. Tutkielma liittyy osaamisen johtamisen tutkimuksen Maavoimien Materiaalilaitoksen (MAAVMATL) strategiatyöhön, jossa oman organisaation osaamisen ohella myös strategisen kumppanin osaamisen varmistaminen on tunnistettu kriittisenä menestystekijänä. Menestystekijän hallitseminen, kumppaneilta vaadittavan suorituskyvyn arviointi ja osaamisen kehittämisen käytäntöjen tukeminen edellyttää tutkimusta. Aihepiiri on ajankohtainen puolustusvoimien rakenteiden ja toimintojen kehittämistyössä, koska strategiseen tavoitteen mukaisesti hallinnonala keskittyy ydintoimintoihinsa. Juuri siksi se ulkoistaa tukitoiminnot ja kohdentaa saavutetut kustannussäästöt ydintoimintoihinsa. Tutkimuksen havainnot laajentavat osaamisen johtamisen teoreettisten oppisuuntien näkökulmaa perinteisestä organisaatiokohtaisesta tarkastelusta verkostoituvan toimintaympäristön osaamisen johtamiseen.

Tutkimusraportti rakentuu siten, että ensimmäinen luku toimii johdantona tutkimukseen, jossa esitellään työn lähtökohdat, tarkennetaan tutkimusongelma, perustellaan tutkimuksessa käytetyt metodologiset valinnat ja muodostetaan tutkimusasetelma. Lisäksi tehdään katsaus keskeisimpään tutkielmassa hyödynnettyyn strategista kumppanuutta ja osaamisen johtamista käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Toisessa luvussa käsitellään strategisen kumppanuuden ja osaamisen johtamisen kehittymistä verkostoituvassa toimintaympäristössä. Lisäksi luvussa käsitellään osaamisen johtamisen teoreettista viitekehystä esittelemällä keskeisimmät kirjallisuudessa esiintyvät tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset oppisuunnat. Luvun merkitys tutkimusprosessin kokonaisuudelle on keskeinen, koska se laajentaa osaamisen johtamisen tarkastelunäkökulmaa perinteisen organisaation sisäisen osaamisen johtamisen ohella kumppanuuden toimintaympäristöön. Luku kaksi luo myös perustan pääluvun kolme analyysille käsittelemällä strategisen kumppanuuden teoriapohjaa ja osaamisen johtamisen kehittymistä. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen keskeiset havainnot ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Neljännessä luvussa tuodaan arvioidaan tutkimusprosessin kokonaisuutta sekä jatko-tutkimuksen mahdollisuuksia.

## 1.2 Tutkimusongelmat, tutkimusasetelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisilla osaamisen johtamisen menetelmillä osaamisen kehittymiseen on mahdollista vaikuttaa strategisessa kumppanuudessa. Tutkimuksen tavoitetilassa tuloksena syntyvät teoreettisten viitekehysten muodostama kokonaiskuva osaamisen johtamisen tilasta suhteessa organisaatioiden väliseen strategiseen kumppanuuteen ja suo-

situkset osaamisen johtamisen toimenpiteiden toteuttamiselle sekä toteutettujen toimenpiteiden tulosten mahdolliselle arvioinnille tulevaisuudessa. Toteutuessaan suositukset luovat edellytykset osaamisen arvioinnille ja osaamista tukevien toimintatapojen kehittämiseksi.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on: *Miten strategisen kumppanin osaaminen on mahdollista varmistaa?* Tutkimuskysymykseen etsitään ratkaisua seuraaviin alakysymyksiin:

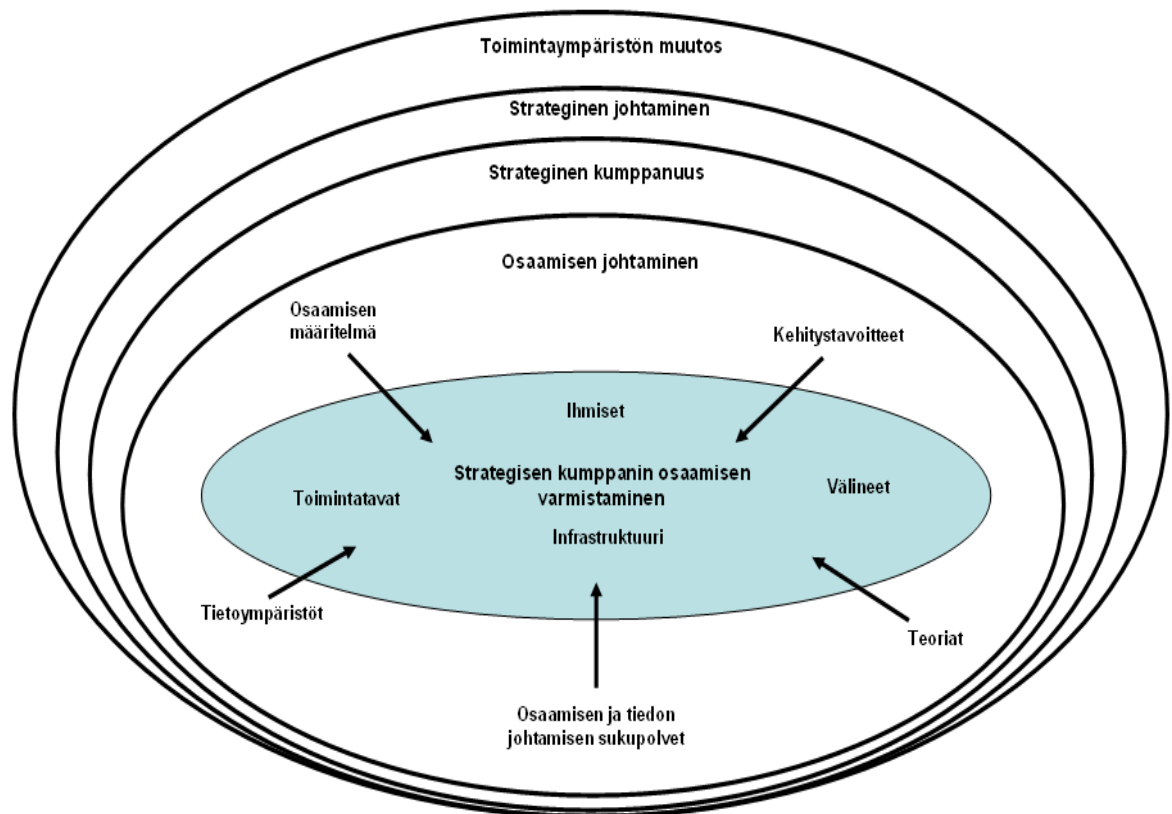
1. *Miten osaaminen määritellään strategisessa kumppanuudessa?*
2. *Mitä tavoitteita osaamisen johtamiselle on asetettava strategisen kumppanuuden kehittämiseksi?*
3. *Miten osaamiseen voidaan vaikuttaa strategisessa kumppanuudessa?*

Tämä tutkielma liittyy liiketaloustieteen tutkimusperinteeseen, vaikka se on laadittu sotatieteiden piirissä. Tutkielma itsenäisenä kokonaisuutena sisältää myös luonteeltaan esitutkimuksellisia tunnuspiirteitä, koska sen tuloksia on tarkoitus hyödyntää jatkotutkimuksissa. Tutkimuksessa pyrittiin siten tutustumaan mahdollisimman kattavasti tutkimuksen aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja muodostamaan valikoituja ja tunnistettuja avainkäsitteitä hyödyntämällä selkeä kokonaisuus.

Teoreettinen viitekehys on eksplisiittisesti määritelty näkökulma, joka mahdollistaa tutkittavan kohteen tarkastellun. Viitekehys antaa merkityksen kohteesta tehdyille havainnoille ja samalla se jäsentää sekä yksinkertaistaa havaintojen kokonaisuutta ymmärrettävään muotoon (Alasuutari 1994, 71–72; Tuomi & Sarajärvi 2004, 99). Viitekehys muodostuu tutkimuksen kannalta keskeisistä käsitteistä ja niiden välisten suhteiden määrittelystä. Olennaista on selvittää, mitä käsitteillä tutkimuksessa tarkoitetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 18; kts. myös Metsämuuronen 2003, 20) Käsitteiden ja niiden välisten suhteiden määrittely luo perusteet tutkimuksen johtopäätösten arvioinnille. Samalla on mahdollista arvioida tutkimuksen pätevyyttä.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat strategisen kumppanuuden (strateginen johtaminen) ja osaamisen johtamisen teoreettiset viitekehykset. Tutkimusta tehtäessä on huomioitu, että liiketaloustieteen tutkimuksessa strategiseen johtamiseen liittyvä tutkimustehtävä tai käytännön ratkaisu ei ole arvovapaa edustamiensa perusoletusten suhteen. Viitekehykset edustavat siten harkitusti edustamansa tutkimusperinteen perusoletuksia informaation olemuksesta, tekijöistä ja tekemisestä. Kuvattua ilmiötä voidaan tulkita erilaisista erityisnäkökulmista, joiden pyrkimyksenä on perustella ja kehittää omaa roolia tai tehtävää organisaation kokonaishyvinvointiin ja -onnistumiseen tähtäävien linjausten sekä toimenpiteiden mukaisesti.

Tutkimusasetelma on esitetty kuvassa 1. Tutkimusasetelmassa esitetään sisäkkäisinä kehinä tutkittavan ilmiön strategisen kumppanuuden ja osaamisen johtamisen kannalta ne tärkeät asiat ja ilmiöt, joiden perusteella tutkimus lähestyy tutkimusaineistosta tehtyjen havaintojen todellisuutta. Tutkittavan ilmiön ja siihen liittyvien käsitteiden kuvaamisella pyritään sekä rajaamaan tutkittavaa ilmiötä että tarjoamaan lukijalle välineitä tutkimusraportin lukemiseen ja tulkitsemiseen.



Kuva 1. Tutkimusasetelma.

Kuvassa yhdistyvät tutkimuksen kannalta keskeiset teoreettiset viitekehykset, joita ovat strategisen kumppanuuden (strateginen johtaminen) ja osaamisen johtamisen teoreettiset viitekehykset. Esitetyt kehät ovat vaikutussuhteessa toisiinsa siten, että ulompi kehä toimii sisemällä kehällä esitetyn ilmiön käynnistäjänä. Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eli strategisen kumppanuuden osaamisen varmistamisen toimintaympäristöä leimaavana tunnuspiirteenä on muutos, joka ilmenee kokonaisvaltaisena ympäristön monimutkaistumisena. Strategisen kumppanuuden kannalta muutos ilmenee konkreettisena toimintatavan muutoksena, jossa strateginen kumppanuus nähdään tietoisena, strategisen johtamisen valintana. Tunnistettu strateginen valinta osoittaa tarpeen osaamisen johtamisen kehittämiseksi, jossa osaaminen tunnustetaan kriittisenä menestystekijänä.



Tähän perustuen osaamisen johtaminen on nostettu strategisen johtamisen teoriasuuntauksi-  
en joukosta yläkäsitteeksi, joka jakautuu osaamisen ja tiedon johtamisen teoriasuuntauksiin  
(osaamisen johtaminen, knowledge management). Osaamisen johtamisen osalta tutkimuksen  
tarkastelun keskiöön on otettu asioita, jotka tutkittavasta ilmiöstä muodostetun esiymmärryk-  
sen mukaisesti ovat osaamisen johtamisen perusoletusten vaikutuspiirissä. Osaamisen johta-  
misen perusoletukset liittyvät tavallisesti yksittäisiin ihmisiin, infrastruktuuriin, toimintata-  
poihin ja välineisiin. Tutkittavan ilmiön kannalta tärkeitä tekijöitä ovat strategisen kumppa-  
nuuden ja osaamisen kehitystavoitteet, osaamisen määritelmä, tietoympäristönäkökulma, toi-  
minnanohjaus- ja muut järjestelmät sekä osaamiseen ja tiedon johtamisen teoreettiset oppira-  
kennelmat. Tunnistettuja tekijöitä on hyödynnetty tutkimusmenetelmässä siten, että tiedonke-  
rääminen ja johtopäätösten muodostaminen tutkimuksen analysointivaiheessa perustuvat edel-  
lä mainittuihin asioihin.

Viitekehysten perusoletusten tulkinnan ohella keskeinen rajausta määrittävä tekijä on tämän  
tutkimuksen esitutkimuksellinen luonne. Riittävän laajan teoreettisen perehtymisen mahdol-  
listamiseksi tutkimusongelman lähestymistavaksi valittiin kaksi teoreettista viitekehystä, joita  
ovat verkostoitumisen ja strategisen kumppanuuden sekä osaamisen johtamisen viitekehykset.  
Viitekehysten tarkastelu tapahtuu yleisellä tasolla teoreettista kontribuutiota painottaen, eikä  
niitä ole tarkoitus sitoa yksittäisiin yrityksiin tai hallinnon alaan. Tarkoituksena on saada ylei-  
nen näkökulma valituista teorioista ja aineistosta tehtyjen havaintojen perustaksi.

Tutkimuksen rajaamisen kannalta määriteltävien ja teoreettisista viitekehyksistä valittavien  
käsitteiden joukon rajaamiseen liittyy riski liian suuren käsiteotoksen käyttämisestä. Kaikkia  
käsitteitä ei lisäksi ole tarpeellista eikä mahdollistakaan määritellä tarkasti, sillä joissakin ta-  
pauksissa se vaatisi käsitettä määrittelevien sanojen määrittelyn. Siitä seurauksena olisi päät-  
tymätön ketju (Lämsä et al., 1994). Alasuutarin (1994, 53–54) mukaan tällöin on kyseessä  
hermeettinen systeemi, jossa käsite koostuu toisista käsitteistä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma on laadulliseen tutkimusperinteeseen kuuluva, tutkittavan ilmiön syvempään  
ymmärtämiseen pyrkivä tutkimus. Lähestymistavan valinta oli perusteltua, koska laadullinen  
ja erityisesti laadullinen tapaustutkimus eivät erota tutkittavaa ilmiötä alkuperäisestä konteks-  
tistaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 121 ja 152). Ilmiötä tai ”tapausta” tarkastellaan  
sen omassa ympäristössään. Ontologiselta kannalta tutkimuksen kohteena oleva osaamisen  
johtaminen ymmärretään tässä yhteydessä osaksi organisaation strategisen johtamisen kenttää.

Osaamisen johtaminen vaikuttaa siten myös kumppanuuksien, verkostoitumisen sekä muiden organisaatioiden välisten yhteistyömuotojen kontekstissa. Alakappaleessa 1.2 tämä tutkimus määriteltiin myös esitutkimukseksi. Tiedonhankintamenetelmien valinnan kannalta tämä tutkimus on myös perustutkimus, koska se pyrkii etsimään uutta tieteellistä tietoa ilman ensisijaista pyrkimystä käytännöllisiin tavoitteisiin tai sovelluksiin (Niiniluoto, 2002, 13).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on tietyllä tavalla keskeisempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkijalla on mahdollisuus ottaa vapauksia suhteessa tutkimukseensa. Laadullinen tutkimusprosessi on siten luonteeltaan joustava ja muuntuu prosessin edetessä. Tutkijalta laadullisuus edellyttää mielikuvitusta esimerkiksi valittujen menetelmien soveltamisessa ja varsinaisten johtopäätösten tekemisessä. (Eskola & Suoranta 2003, 20; Metsämuuronen 2003, 161)

Alasuutarin (1994, 30–31) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysin kaksi vaihetta ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa tarkastellaan vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Tällöin aineistossa kiinnitetään huomiota vain teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusongelman kannalta olennaisiin huomioihin. Näitä olennaisia havaintoja pelkistetään yhdistelemällä niitä keskenään. Yhdistelyn perusteena voi olla havainnoille yhteinen piirre tai tutkimuksessa muotoiltu sääntö. Tutkimuksen toinen vaihe on arvoituksen ratkaiseminen. Ratkaisu perustuu pelkistämisen kautta syntyneisiin havaintoihin ja niiden tulkintaan muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen tukeutuen. (Alasuutari 1994, 28–37.) Yleensä ratkaistavalla arvoituksella tarkoitetaan määritettyä tutkimuskysymystä.

Tieteen arvojen ja menetelmien ymmärretään määrittelevän sen, mitä kulloinkin pidetään tieteenä (Niiniluoto 1991, 45). Tieteellisessä tutkimuksessa tehdään tutkittavasta kohteesta saatujen havaintojen perusteella päätelmiä, joita kohteesta ei ilman tieteellisyyttä voi tehdä (Alasuutari 1994, 67). Näitä tieteellisen tutkimuksen tuottamia uusia päätelmiä voidaan kutsua tieteelliseksi tiedoksi. Tiedon tuottamisessa tukeudutaan määrättyyn teoreettiseen viitekehykseen, tutkittavaan kohteeseen soveltuvaan tutkimusmetodiin ja aikaisempien tutkimusten kautta syntyneeseen tieteelliseen tietoon (Metsämuuronen 2003, 3).

Jokainen tutkimus sisältää aina jollain tasolla etukäteiset perusoletukset tutkimuksen kohteena olevan ilmiön luonteesta, jotka kyseenalaistavat objektiivisen tiedon mahdollisuuden. Tutkimusilmiön perusluonnetta koskeva ennakko-oletus ei riipu siitä, tiedostaako tutkija kannanottonsa vai ei, tai esittääkö hän ne näkyvästi vai ei. Tiedostamattaankin ja implisiittisesti tutkija

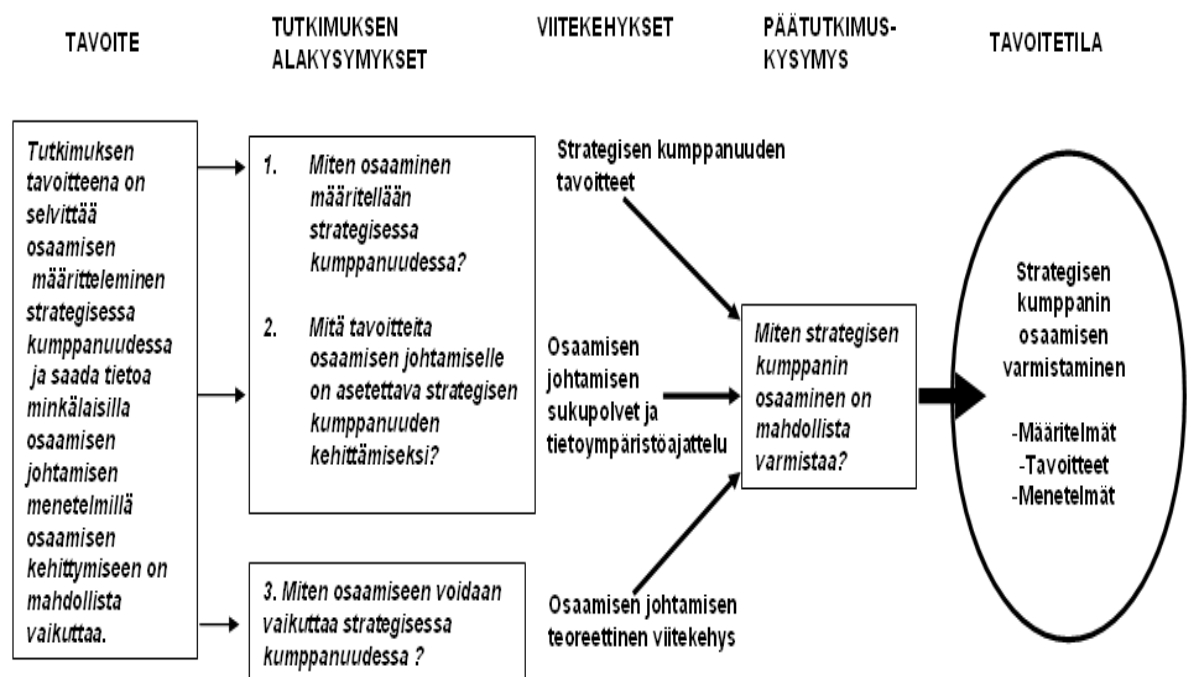
tekee ontologisen ratkaisun tutkimustehtävän ja valitun tutkimusmenetelmän kautta tai paremminkin nämä tekevät valinnan tutkijan puolesta (Rauhala 1985, 10). Arvovapauden katsotaan liittyvän aiheen valintaan sekä siihen, millä ehdoilla saavutetut tulokset ovat hyväksyttävissä ja sovellettavissa. Tiede pyrkii kuvaamaan ja selittämään todellisuutta mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tieteellinen tieto ei kuitenkaan ole absoluuttista – se voi erehtyä ja sitä saatetaan joutua täydentämään. Hyvälle tieteelle on kuitenkin ominaista, että sitä ohjaavat tiedolliset arvot ei-tiedollisten sijaan (Raatikainen 2004, 143–155).

Tässä tutkielmassa tieteellistä tietoa tavoitellaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, jossa tiedonhankinnan menetelmänä on tutkimuksen kohdetta käsittelevä kirjallinen lähdeaineisto. Sisällönanalyysissä kuvataan dokumenttien tekstisisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2006, 105–106). Keskeisenä tarkoituksena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsimällä sekä tiivistäen. Teoriaohjaava sisällönanalyysi on hyvin lähellä aineistolähtöistä analyysiä. Ero näiden kahden menetelmän välillä on siinä, miten abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Kun aineistolähtöisessä käsitteet luodaan aineistosta, niin teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina, ilmiöstä jo tiedettynä tai tutkituna. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa on havaittavissa teoriasidonnaisuus, mutta itse teoria ei ole tutkimusprosessissa niin määräävässä asemassa kuin teorialähtöisessä analyysissä. Teoria ei ohjaa aineiston hankintaa. Aineiston analysointi lähtee liikkeelle aineistolähtöisenä, jossa teoria toimii apuvälineenä itse analyysin tekemisessä (vrt. Gröhn & Jussila 1993, 11–13).

Tämän kaltaiseen tutkielmaan teoriaohjaava sisällönanalyysi soveltuu hyvin, koska kyseessä on enemmän teoreettisista lähtökohdista uusia ajatusuria avaava kuin tiettyä teoriaa testaava tutkimus. Toisaalta tutkimuksen lähteenä on laaja kirjallinen aineisto, joka edustaa monipuolisesti liiketaloustieteeseen nojaavaa ja tutkittavaan ilmiöön liittyvää perusoletusten joukkoa. Tukeutuminen harkiten valikoituihin teoreettisiin viitekehyksiin takaa tutkielman kannalta riittävän laajan käsitteistön, argumentoinnin tieteen kielellä sekä johtopäätösten liittämisen aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun.

Käsitteet ovat keskeisessä asemassa tutkimuksen toteuttamisessa, vaikka tässä tutkimuksessa käsitteiden määrittely ei olekaan ensisijainen tavoite. Tutkijan tehtävänä on kuitenkin löytää keskeiset käsitteet (Straus & Gorbin 1990). Niiden avulla on mahdollista jäsentää laajaa aineistoa helposti, tarvittaessa karsia epäolennaisuuksia ja yksinkertaistaa aineiston muodostama kokonaisuutta (Kiviniemi 1999, 74–78). Ihminen ajattelee käsittein, joilla hän pyrkii järjestämään ja jäsentämään kokemusmaailmaansa. Ne ovat siis nimen saaneita abstraktioita

ympäröivästä todellisuudesta. Käsitteiden merkityksen tulkinta riippuu paitsi tutkijan subjektiivisista ominaisuuksista myös hänen käyttämästään teoreettisesta näkökulmasta. Käsitteet ja määritelmät ovat kontekstuaalisia eivätkä siten arvovapaita. Niiden tulkinta on sidottu tutkijan valitsemaan teoreettiseen näkökulmaan. Pyrkimyksenä on kuvata ja tulkita käsitteiden merkityksen kokonaisuutta tai pyrkiä paljastamaan niihin sisältyviä ideologisia tai vallankäytön merkityksiä (Lämsä et al., 1994). Ehkä juuri tästä syystä on kritisoitu laadullisen tutkimusotetta ja kyseenalaistettu sen subjektiivisuus ja luotettavuus. Laadullinen tutkimusote ei kuitenkaan tässä suhteessa kuitenkaan eroa muista tutkimusotteista tarkkuuden tai systemaattisuuden näkökulmasta tarkasteltuna (Soininen 1995, 34–39).



Kuva 2. Tutkimusprosessi.

Tutkimusprosessin periaatteellinen rakenne on esitetty kuvassa 2. Ensiksi tutustuttiin aihepiiriä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen ja asetettiin tutkimuksen tavoite sekä määritettiin tutkimuskysymykset. Aineiston hankintamenetelmänä oli kirjalliseen materiaaliin perehtyminen (Metsämuuronen 2003, 185 ja 192). Lähtökohdat analyysin toteuttamiselle luodaan tutkielman luvussa kaksi, jossa esitetään strategisen kumppanuuden teoreettinen tausta sekä osaamisen ja tiedon johtamisen kehittämiseen liittyvät sukupolvien ja tietoympäristöjen tarkastelu. Tämän perusteella muodostettiin tutkielmassa käytettävä tutkimusasetelma (kuva 1) tutkittavan ilmiön tarkastelemista varten. Tutkimusaineisto analysoitiin vertailemalla luvun kaksi sisältöä tutkimusasetelman mukaisesti ja vastattiin keskeisen sisällön avulla tutkimuskysymyksiin. Viimeiseksi tiivistettiin analyysin kautta saadut havainnot johtopäätöksiksi.

Lopputuloksena esitettävät johtopäätökset ovat eräänlainen alustava konstruktio strategisen kumppanuuden osaamisen johtamisen teoreettisten valintojen perusteista. Konstruktia ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa testata kuten konstrukttiivinen tutkimusote edellyttäisi (Olkkonen, 1994, 56). Konstruktion tarkentaminen toimintaympäristökohtaiseksi malliksi ja sen soveltuvuuden testaaminen jäävät jatkotutkimuksien käsiteltäväksi.

#### 1.4 Tutkielmassa hyödynnetty kirjallisuus ja aikaisempi tutkimus

Tutkimuksen teoriapainotteisen tarkastelun perustana on käytetty valitun tutkimusasetelman (kuva 1) strategisen kumppanuuden, tiedon ja osaamisen johtamisen teorioista laadittua kirjallisuutta, tutkimusraportteja sekä artikkeleita. Lähdekirjallisuuden valintakriteereinä ovat olleet aineiston pohjautuminen käytännön kokemuksiin eri yrityksissä ja organisaatioissa sekä toisaalta aineiston ajantasaisuus.

Strategisen kumppanuuden viitekehyksen hahmottamisessa on tukeuduttu Mintzbergin (1994) ja Näsin sekä Aunolan (2005) esittämiin näkemyksiin strategisesta johtamisesta. Näkökulmaa on täydennetty ensisijaisesti kotimaisella uuden julkisen johtamisen (New Public Management, NPM) tutkimusaineistolla (Haveri 2002; Lähdesmäki 2004; Hyrkäs 2009). Verkostoitumisen ja kumppanuuden tavoitteiden hahmottamisessa on tukeuduttu erityisesti transaktiokustannusteoriaa, resurssiperusteista strategiaa ja sosiaalisen pääoman teoriaa koskevaan aineistoon, jossa keskeisessä asemassa ovat olleet Vesalaisen (2002; 2004; 2006), Ruuskasen (2001) ja Colemanin (1988) esittämät näkemykset. Tuoreinta verkostoitumisen ja strategisen kumppanuuden tutkimustietoa ja sen Puolustusvoimiin liittyvää näkökulmaa edustaa erityisesti Kämärin (2010) laatiman tutkimuksen tarjoama sisältö.

Puolustusvoimien osaamisen johtamista käsitteleviä tutkimuksia ja selvitystöitä on viime vuosina laadittu kohtalaisen paljon. Nämä tutkimukset ja työt ovat painottuneet ensisijaisesti organisaation sisäisen osaamisen kehittämiseen ja niissä on painottunut henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulma. Tutkimusten fokuksessa ovat niin ikään olleet osaamisen johtamisen käsitteistön selkiyttäminen, osaamisen kehittämisen strategian määrittäminen ja koko organisaatiota kattavan osaamisen hallintajärjestelmän kehittäminen. Osaamisen johtamisen työkäytäntöihin ja erilaisten konseptien kokeiluihin liittyvää tutkimusta on ollut verrattain vähän (vrt. Rautio, 2007). Se on ollut myös tulevaisuus-orientoitunutta, mistä on ollut osoituksena tutkimuksien valitut teemat (vrt. Salonen, 2002; Levomaa & Rokka, 2004; Pääesikunta 2004 ja 2005).

Tutkielman luonne huomioiden riittävän laajan näkökulman löytäminen osaamisen ja tiedon johtamisen tarkasteluun sekä sen liittäminen strategisesta kumppanuudesta käytävään keskusteluun oli tärkeää. Osaamisen ja tiedon johtamisen kehittymistä tarkastellaan Virkkusen (2002) ja Ståhlen & Hongin (2003; 2005) esittämien sukupolvimallien mukaisesti. Sukupolvimallit on esitetty toisen luvun kuvassa 4 ja taulukossa 1. Kehittymisen tarkastelua on täydennetty Ståhlen ja Grönroosin (2000) tietoympäristömallien käsittelyllä. Osaamisen ja tiedon johtamisen teoreettisten oppirakennelmien kokonaisuutta hahmotetaan Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000) esittämän ryhmittelytaulukon mukaisesti. Taulukon esittämä ryhmittely on ollut käytössä myös laajemmin (vrt. Kauhanen, 2010, 144; Hong & Ståhle, 2003, 8). Oppirakennelmat ja tutkimusnäkökulmat sekä näiden keskeiset kehittäjät on esitetty luvun kolme taulukossa 2.

## **2. STRATEGISEN KUMPPANUUDEN JA OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTYMINEN VERKOSTOITUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

### **2.1 Strategia ja johtaminen julkisella sektorilla**

Strategia on liikkeenjohdon yksi tutkituimmista ja kirjoitetuimmista aihealueista, jonka seurauksena on syntynyt varsin laaja, mutta hajanainen oppisuuntien joukko (Näsi ja Aunola 2005, 10). Strategiset viitekehykset määrittelevät itse strategian hyvin eri tavoin. Näiden perusteella on kuitenkin mahdollista nimetä asioita, joista viitekehykset ovat yhtä mieltä (Mintzberg et al., 1998). Ne liittyvät strategian merkitykseen organisaation johtamiselle: strategia näyttää organisaatiolle suunnan, yhdensuuntaistaa organisaation toiminnan, auttaa erottamaan organisaation kilpailijoistaan määrittämällä sen rajapinnan sekä tarjoaa organisaatiolle johdonmukaisuutta ja jatkuvuutta (Mintzberg et al., 1998). Organisaation toiminnan kannalta strategiasa on kysymys valinnasta niiden keinojen välillä, joiden uskotaan johtavan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Collins ja Porras (Collins 2001, 2005; Collins & Porras 1991, 1996, 2004), Osborne et al. (2001) ja Senge (1990 ja 2006) korostavat strategiassa organisaation sisällä yhteisesti jaetun ja ymmärretyn vision merkitystä. Heidän mukaansa vision tulee olla niin selkeä ja innostava, että organisaation sosiaalinen ja emotionaalinen älykkyys saadaan valjastettua uusien toimintatapojen kehittämiseksi. Ansoff (1979, 1984, 1989) tuo esille, että strategisten suunnitelmien toteuttaminen edellyttää organisaation kykyjen ja strategisen valmiuden suunnittelua. Organisaation visiota on hahmotettava osana kehittämistä ja luotava sellainen uusi toimintatapa, jonka avulla kyetään aikaisempaa paremmin vastaamaan tuleviin muutoksiin. Siirtyminen uudelle tasolle edellyttää sekä makrotasoista koko organisaation toiminta-ajatuksen ja arvoihin kohdistuvaa muutosta, että myös mikrotasoista yksilön ajattelutapojen muutosta (Juuti et al., 1995, 2).

Strategisen johtamisen osalta tehdyt merkittävät valinnat liittyvät olennaisesti julkisen sektorin toiminnan järjestämiseen ja johtamiseen. Johtamisen tavoitteet perustuvat yleensä yhteiskuntapoliittisiin päämääriin, jotka kytkevät poliittisen ohjauksen ja parlamentaarisen hyväksynnän hallinnonalojen kehittämiseen. Esimerkiksi perusteet puolustushallinnon ja puolustusvoimien strategisten ja pitkän aikavälin suunnitelmien laadinnalle tulevat yleisen lainsäädän-

nön lisäksi hallitusohjelmasta, valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisesta selonteosta sekä muista valtioneuvoston keskeisistä asiakirjoista (Pääesikunta 2007, 25).

Julkisen palvelutoiminnan kehittämisessä on 1990-luvun lamasta alkaen ollut esillä yhtenä vaihtoehtona yksityisen palvelutuotannon osuuden lisääminen. Resurssit kohdennetaan julkisiin palveluihin pääosin poliittisten tavoitteiden mukaisesti, mutta muilta osin hallinnonala järjestää toimintansa omaehtoisesti (Kämäri 2010, 23-24). Yksityisen sektorin roolin kasvatamista on perusteltu talous- ja elinkeinopoliittisilla tavoitteilla. Esimerkiksi puolustushallinnon osalta haasteiksi ovat nousseet nopeasti kasvavat henkilöstö- ja toimitilamenot sekä puolustusmateriaalin nousevat hankinta- ja ylläpitokustannukset. Tukitoiminnoiksi määriteltyjen toimintojen palvelutuotannon kilpailuttamista ja ulkoistamista pidetään yhtenä keinona parantaa palvelutuotannon työn tuottavuutta sekä julkisten palvelujen aiheuttamien kustannuksien alentamista.

Kämärin (2010, 288) tutkimuksen mukaan tärkein yksittäinen kumppanuusohjelman käynnistämiseen vaikuttanut tekijä on ollut rahan puute, joka on johtanut tarpeeseen tehostaa toimintojen taloudellisuutta. Puolustusvoimien ja muiden julkisen sektorin alayksiköiden kannalta tämä on tarkoittanut joutumista tilanteeseen, jossa on jatkuvasti haettava toiminnan kustannuksia alentavia keinoja. Puolustusministeriön kumppanuusohjelmaa koskevassa periaatepäätöksistä ja sitä täydentävissä asiakirjoissa kuitenkin esitettiin kaksi edellisestä poikkeavaa tavoitteenasettelua kumppanuudelle: (1) keskittyminen perustehtäviin kuuluvien ydintoimintojen ja ydinprosessien kehittämiseen ja (2) puolustusvoimien integroimiseen nykyistä tiiviimmin suomalaiseen yhteiskuntaan sekä lisäarvon tuottamiseen yhteistyön kaikille osapuolille (PLM ak. 10.4.2001).

Julkinen sektorin johtaminen kehittyy yksityisen sektorin tapaan yhteiskunnan muutosten mukana ja hyödyntää strategisen johtamisen oppisuuntia. Julkiset organisaatiot ovat muiden yhteisöjen tapaan sidoksissa pinnalla oleviin tieteellisiin ja ideologisiin näkemyksiin hyvästä johtamisesta. Hyrkkään (2009, 30) mukaan kehittymisen keskeisenä linjana on ollut asteittainen siirtyminen byrokraattisesta johtamisen mallista kohti itseohjautuvaa johtamista, jossa keskeisiä asioita ovat tehokkuus ja laatu.

Yksityisen sektorin organisaatioissa johtamiselle leimaa antava piirre on suhteellinen autonomia ja vaihteleva toimintaympäristö. Julkisia organisaatioita pidetään perinteisesti johtamisessa hierarkkisina, byrokraattisina organisaatioina, joissa joustaminen on vähäistä (Boyne 2002). Julkisen sektorin organisaation johtamiseen ja kehittämistoimintaan liittyy



myös muita erityispiirteitä. Julkisella sektorilla omaksutun palveluajattelun juuret olivat peräisin palveluyritysten johtamisfilosofiasta. Laatu- ja prosessijohtaminen sekä myös osaamisen johtaminen ovat synnyttäneet uuden näkökulman ja ajattelutavan julkiseen johtamiseen korostaen palveluajattelua prosessien näkökulmasta. Julkisen toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi ovat nousseet palvelun tai tuotteen soveltuvuus käyttötarkoitukseensa ja niille asetettujen laatuvaatimusten toteutuminen. (Hyrkäs 2009, 32). Tavoitteiden toteutumista on pyritty mittaamaan liiketaloustieteen oppien mukaisesti. Balanced scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittarikortti (Kaplan & Norton 1996, 7) on ollut ensin yksityisen sektorin ja myöhemmin myös julkisen sektorin huomiota herättävin strategisen johtamisen työväline.

Uusi julkinen johtaminen (New Public Management, NPM) on laaja julkisen johtamisen uudistusaloite, joka on tuonut julkiselle sektorille ensisijaisesti managerialistiseen ajatteluun nojaavan tehokkuusajattelun. Tällä tarkoitetaan markkinaorientoitunutta tulospainotteista johtamisjärjestelmää, jonka opit tulevat yksityiseltä sektorilta. Uuteen julkiseen johtamiseen liittyy läheisesti myös henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management HRM), joka on osittain korvannut uudessa julkisessa johtamisessa henkilöstöjohtamisen. New Public Managementia pidetään johtamisoppina, joka sisältää normatiivisia periaatteita siitä, miten julkista johtamista voidaan uudistaa ja parantaa. NPM on julkisen johtamisen uudistamisen ohjenuora, joka ei kuitenkaan anna suoraa määritelmää siitä, miten pitäisi johtaa. (Lähdesmäki 2003; Haveri 2002)

Hood (1991) on koonnut uuden julkisen johtamisen (NPM) keskeiset elementit ja tavoitteenasettelut seuraavasti: ammattijohtaminen, suorituskyvyn standardointi ja tehokas mittaminen, tuotosten parempi kontrollointi, osastojen eriyttäminen, parempi kilpailu, huomio yksityisen sektorin johtamisperiaatteisiin ja resurssien säästeliäämpi käyttö. Lisäksi Hoodin mukaan yksityisen sektorin johtamisnäkökymykset ovat sovellettavissa julkisella sektorilla, koska johtaminen on yleistä. Sitä voidaan soveltaa eri organisaatioihin ja eri sektoreille. Stewart ja Ranson (1988) puolestaan esittävät yksityisen ja julkisen eroja listaamalla tavoitteita, toimintatilanteita ja tehtäviä. Näiden erojen pohjalta he esittävät, että julkinen sektori on erikoislaituinen ja johtaminen julkisella sektorilla tarvitsee siten erilaisen pohjan kuin johtaminen yksityisellä sektorilla.

## 2.2 Strategisen kumppanuuden teoreettiset lähtökohdat

Organisaatioiden välisiä yhteistyömuotoja käsiteltäessä verkostoituminen on läheisesti organisaation strategian toteuttamiseen ja yksilöiden sekä organisaatioiden organisoitumiseen liit-

tyvä yläkäsite. Verkostoitumisesta on tullut eräänlainen standardi, joka pitää sisällään lähes kaikki organisaatioiden väliset yhteistyömuodot. Verkottuminen sen sijaan ilmentää enemmän systeemijättöä ja yleiseen monimutkaistumiseen verrattavaa yhteistoimintasuhteiden ja kontaktien spontaania lisääntymistä. Verkostoitumisella tarkoitetaan usein monimutkaista hajautettua järjestelmää, vaikka strategisen johtamisen oppirakennelmien mukaisesti sille ei ole löydettyä yksiselitteistä määritelmää (Laaksonen, 2004, 51).

Verkostoitumisen muodot liittyvät arvoketju-ajatteluun. Haapasen (1993, 54) mukaan arvoketju on tiettyjen prosessien ja ketjujen muodostama kokonaisuus, jonka lopputuloksena tuote tai palvelu siirtyy jakelukanavan kautta asiakkaalle. Verkostoitumisella tavoitellaan yleensä kannattavuuden paranemista tai kasvua (Vesalainen, 2002, 17). Verkostoitumisen muodoista ulkoistamisella ja erityisesti kumppanuudella tarkoitetaan yleensä sitä, että organisaation jokin toiminto tai tehtäväkokonaisuus annetaan toisen yrityksen hoidettavaksi (Pirnes, 2002, 22-25). Erityispiirteitä ulkoistamisella ja erityisesti kumppanuudella on usein se, että ne tähtäävät yleensä pitkäaikaiseen yhteistyöhön toiminnon vastaanottaneen yrityksen kanssa. Ulkoistaminen vaikuttaa myös organisaation toiminnan rajoihin.

Edellä mainitut erityispiirteet ovat myös havaittavissa määritelmässä, joilla Pääesikunta on avannut kumppanuuteen liittyviä käsitteitä. Ulkoistamisella tarkoitetaan palveluiden tai työsuoritusten ostoa puolustusvoimien ulkopuoliselta toimittajalta. Kumppanuudella tarkoitetaan puolustusvoimien ulkopuolisten toimittajien kanssa tehtyjä pitkäaikaisia, vain rauhan aikana toteutettavia, sopimuksia palveluiden tai työsuoritusten ostamiseksi. Strategisella kumppanuudella tarkoitetaan puolustusvoimien sekä palvelun tai tuotteen toimittajan välistä pitkäaikaisesta yhteistyösuhteesta, joka perustuu keskinäiseen luottamukseen ja johon aina liittyy laaja keskinäinen informaation vaihto sekä yhteiset kehittämistavoitteet ja jossa erityispiirteitä on kriisiin varautuminen. (Pääesikunta 2002)

Käsitteiden kumppanuus ja strateginen kumppanuus välinen ero ei ole yksiselitteinen. Parkhe (1993, 795) määrittelee strategiset allianssit suhteellisen kestävinä yritysten välisinä yhteistyöjärjestelyinä, joissa hyödynnetään itsenäisten yritysten resursseja tai hallintorakenteita, jotta yhdessä saavutetaan asetetut erilliset päämäärät. Ne liittyvät jokaisen osallistuvan yrityksen liiketoimintaan. Strategiselle kumppanuudelle tulee siis luoda omat päämäärät ja tiettyyn rajaan asti olemassa olevia resursseja hyödyntäen myös hallintorakenteet.

Kumppanuudella on erilaisia muotoja riippuen siitä, mihin tarkoitukseen se on perustettu. Seuraavan luettelon tarkoituksena on kuvata lähinnä yhteistyömahdollisuuksien monipuoli-

suutta: yhteinen tutkimus- ja kehitysyhteistyö, yhteistuotanto, yhteinen markkinointi, toimittajakumppanuus, jakeluyhteistyö ja lisenssivalmistus (Das & Teng 2000, 43). Kumppanuus on mahdollista myös edellä kuvattuja toimintamuotoja laajempaan. Yksittäinen yritys voi tuoda kumppanuussuhteeseen myös taloudellisia, teknologisia tai johdollisia resursseja.

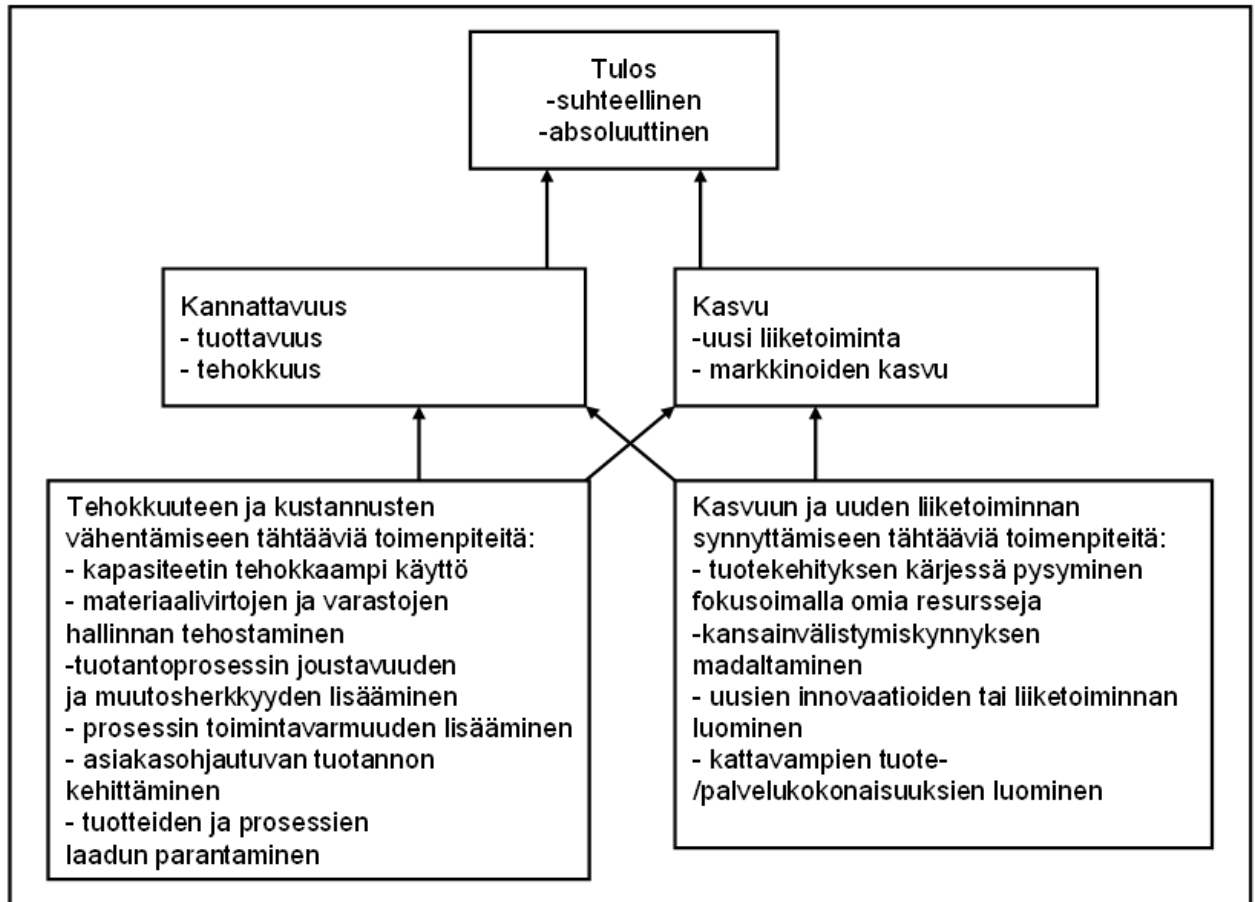
Kämäri (2010, 87) on tiivistänyt kumppanuuden yleiset tavoitteet viiteen ryhmään seuraavasti:

1. Olemassa olevia resursseja pyritään täydentämään tai kehittämään.
2. Strategista kilpailuasemaa kehitetään esim. koordinoitulla erikoistumisella.
3. Kumppanuuteen liittyy lähes aina yhteinen oppiminen, jonka avulla osapuolet voivat kehittää itseään ja sitä kautta kumpikin hyötyä omissa yrityksissään.
4. Kustannusperusteisina tavoitteina voivat olla esim. kustannusten pienentäminen tai investointien välttäminen.
5. Muina tekijöinä saattavat tulla kysymykseen esimerkiksi riskien pienentäminen ja joustavuuden lisääminen

Strategisen johtamisen näkökulmasta verkostoitumiseen liittyvät valinnat ulkoistamisen ja kumppanuuden muodostamisen tai oman toiminnan kehittämisen välillä ovat organisaatiosta riippumatta strategisesti merkittäviä ratkaisuja. Vesalainen (2002, 17) on koonnut verkostoitumisen tavoitteita, jotka on esitetty kuvassa 2. Kuva osoittaa selkeästi verkostoitumisen taustalla olevat perimmäiset tavoitteet, joita ovat tuloksen parantaminen eli rahan ansaitseminen. Julkisen sektorin osalta tulokseen rinnastettavat tavoitteet ovat tunnistettavissa kannattavuuden alueelta, josta esimerkkinä ovat tuloksellisuus ja palvelutason nostaminen (Krogars, 2002, 29–30). Säästötoimenpiteet eivät siten ole välttämättä ensisijainen verkostoitumisen tavoite.

Palvelutason nostamisen ohella verkostoitumisen tarpeen lähtökohtana voidaan pitää kaikkeen nykyaikaisessa yhteiskunnassa vaikuttavaa asioiden yleistä monimutkaistumista. Organisaatiot, prosessit, järjestelmät ja teknologia monimutkaistuvat. Strategisen päätöksenteon osalta tämä kehitys on edellyttänyt tietoista ja tavoitteellista ratkaisua keskittyä ydinosaamiseen ja ydintoimintoihin. Aiemmin itseriittoinen organisaatio on joutunut kilpailuasetelmaan muiden virastojen tapaan. Organisaatiot kilpailevat samoista rajallisista resursseista. Samalla niiden on saatava aikaan enemmän toiminnan laadusta tinkimättä tai jopa laatua lisäten (Kotilehto, 2001, 78).

Strategiseen johtamiseen liittyy teorioita, jotka selittävät verkostoitumisen ja siten myös strategisen kumppanuuden tavoitteita. Näitä keskeisiä teorioita ovat transaktiokustannusteoria, resurssiperusteinen strategia ja sosiaalisen pääoman teoria.



Kuva 3. Organisaation tavoitteet verkostoitumisessa (Vesalainen, 2002, 17).

Transaktiokustannusteoria eli vaihdantakustannusteoria tarkastelee ulkoistamista lähes pelkään taloudellisesta tuotantoketjun näkökulmasta. Transaktiokustannusteorian perusajatus liittyy siihen, kannattaako yrityksen valmistaa jokin tietty tuote tai suorittaa tietty palvelu itse vai hankkia se markkinoilta. Tämä kahtiajako on teorian myöhemmissä kehitysvaiheissa muuttunut siten, että tutkijat ovat omaksuneet näiden kahden ääripään välille sijoittuvan vaihtoehdon, jossa jalostuksen organisoituminen ei ole puhtaasti hierarkkista eikä markkinaehtoista vaan erilaisten verkostomuotojen kautta organisoitua. Transaktiokustannusteorian näkökulmasta verkostomainen toimintamalli pyrkii siis minimoimaan markkinaehtoisen ja integroituneen toiminnan heikkoudet ja maksimoimaan näiden vahvuudet. (Vesalainen 2004, 21–22)

Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yrityksen arvokkaat resurssit ovat tavallisesti harvinaisia, vaikeasti jäljiteltävissä ja markkinoilla ei ole korvaavia tuotteita. Resurssiperustainen näkemys liittyy organisaation strategian ydinosaamisen ja ydinkyvyykkyuden määritelmiin. Ydinosaamisella tarkoitetaan sitä osaamista, jonka katsotaan olevan organisaation olemassa-

olon perusta ja taitoa käyttää ydinkyvykkyiksi lisäarvoa tuottavalla tavalla. Ydinosaaminen on joukko pysyviä taitoja ja teknologioita, pikemminkin kuin yksittäinen taito tai teknologia (Hamel 1994, 11–12). Ulkoistaminen ja kumppanuushankkeet perustuvat ydinosaamista korostavaan ajatteluun. Organisaation keskittyessä ydinosaamiseen on ajateltu turvattavan organisaation kilpailukyky ja tuottavuus. Toisaalta resurssiriippuvuusteorialla tarkoitetaan asetelmaa, jossa organisaatio on riippuvainen jonkin toisen toimijan resursseista. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaisesti vahvan strategian pitää perustua yrityksen käytettävissä oleviin resursseihin ja kompetensseihin. Riippuvuutta arvioidaan vaihtokustannuksena, jotka aiheutuvat yhteistyökumppanin vaihtamisesta. Organisaatio on sitä riippuvaisempi kumppanista, mitä suuremmaksi vaihtokustannus muodostuu. Kämärin (2010, 58) mukaan resurssiperusteinen näkökulma liittyy myös puolustusvoimia koskevaan kumppanuusohjelmaan. Strategiselle kumppanille tukitoiminnot käsittävät suuren joukon puolustusvoimien resursseja ja mitä ilmeisimmin myös ydinosaamista.

Sosiaalisen pääoman käsite viittaa yleensä sosiaalisen rakenteen tiettyihin ulottuvuuksiin, kuten sosiaaliseen verkostoon, normeihin ja luottamukseen, jotka yhdessä edistävät sosiaalista vuorovaikutusta verkoston jäsenien kesken ja siten tehostavat yksilöiden tavoitteiden toteutumista tai talouden toimintaa (Ruuskanen 2001, 1). Colemanin mukaan (1988, 98) sosiaalinen pääoma on erityislaatuinen, toimijan käytössä oleva resurssi, jolla voi edistää lisäresurssien hankkimista ja sellaisten päämäärien saavuttamista, joita ei ole mahdollista saavuttaa ilman yksittäisten henkilöiden välisiä suhteita. Hän esittää kolme sosiaaliseen rakenteeseen liittyvää ulottuvuutta, joista voi muodostua hyödyllisiä pääomaresursseja (Coleman 1988, 100–105). Näitä ulottuvuuksia ovat velvoite vastavuoroisuuteen, sujuva informaation kulku ja tehokkaat toimintaa ohjaavat normit.

Sosiaalisen pääoman kannalta tarkasteltuna verkostoitumisella katsotaan saatavan sitä suurempi hyöty, mitä paremmat sosiaaliset kontaktit organisaatiolla on. Vastavuoroisuuden keskeinen tekijä on luottamus, joka toimii palveluksen ja vastapalveluksen välisen ajallisen viiveen ylittäjänä. Toimialasta riippuen merkityksellisiä ovat yksilötasoiset verkostot, jotka tarjoavat edullisen väylän hankkia informaatiota. Henkilökohtaiset ihmissuhdeverkot tunnustetaan osaksi yksilön sosiaalista pääomaa, jota voidaan hyödyntää myös henkilöstön rekrytoinnissa (Kauhanen, 2010, 147). Sosiaalinen pääoma toimii siten toimintaa tukevana kanavana. Toisaalta sosiaalisen verkstorakenteen sulkeutuneisuus mahdollistaa toimijoiden toisiinsa kohdistaman jatkuvan tarkkailun, mikä on tärkeä edellytys normien olemassa ololle ja luottamukselle.

## 2.3 Strategia ja organisaation osaaminen

Strategisen johtamisen teorioissa osaaminen nähdään organisaatioon liittyvänä ydinalueena, jota on hallittava ja johdettava kuten muitakin organisaation resursseja. Perinteiset strategianäkemykset korostavat toimintojen ja tuotteiden hintaa, kustannuksia ja erilaistamista, jotka eivät sellaisenaan ole riittäviä takaamaan tavoitellun kilpailuedun säilymistä (Ruohotie, 1996, 15–16). Organisaation vastuulla on parantaa kilpailukykyä investoimalla inhimillisiin resursseihin ja kompetenssien kehittämiseen. Perinteiset menestystekijät kuten laadukkaat tuotteet, vallatut markkinaosuudet ja terveellä pohjalla oleva talous, eivät yksin riitä säilyttämään kilpailuetua.

Osaaminen poikkeaa muista organisaation resursseista siten, että sitä voidaan käyttää toistuvasti ja se lisääntyy käytettäessä. Lisäksi organisaation osaaminen on luonteeltaan rakenteellinen ja muodostuu sen mukaisesti neljästä rakenteesta: teknologiasta, ihmisistä, organisaation muodollisista rakenteista ja organisaatiokulttuurista (Drejer, 2000; Ruohotie, 1996, 16).

Sanchez (2004) on esittänyt strategiatutkimukseen liitettävän näkemyksen tiedon ja osaamisen liittymisestä toisiinsa. Tämä näkemys on edelleen liitettävissä osaamispohjaiseen johtamiseen ja organisaation osaamisen jakamiseen strategiseen ja operationaaliseen osaamiseen. Näkemyksessä korostuu osaamisen merkitys kilpailu- ja menestystekijänä. Käytännön tietoa korostava osaaminen riippuu taitotiedosta (know-how), jonka avulla saavutetaan parannuksia tuotteisiin ja prosesseihin. Teoreettista tietoa ja ymmärtämistä korostava osaaminen riippuu miksi-tiedosta (know-why) ja mahdollistaa uusien tuotteiden ja prosessien luomisen. Kolmantena osaamisen tietotyyppinä on tietää mitä (know-what). Kyseessä on strateginen ymmärrys arvonluontitarkoituksista, sisältäen tiedon siitä, mitä käytettävissä olevasta taitotiedosta ja teoreettisesta tiedosta sovelletaan.

Operationaalisten taitojen ja tietojen lisääminen varmistaa sen, että nykyiset työtehtävät suoritetaan kannattavasti, tehokkaasti ja tulosityksikön tuottavuutta lisäten. Strateginen osaaminen puolestaan ei liity yhteen työtehtävään tai prosessiin. Se on joustavasti siirrettävissä uusiin tehtäviin, uusiin tiimeihin tai uuteen työpaikkaan. Tämä osaaminen liittyy uusien tietojen, taitojen ja valmiuksien tavoitteelliseen hankkimiseen. Organisaation strategian tulee painottaa osaamista ja kykyä tuottaa laadukkaita tuotteita kannattavasti. Tällä tavoin strateginen osaaminen on arvokasta sekä organisaatiolle että yksilölle itselleen. (Ruohotie, 1996, 17)

## 2.4 Tieto- ja osaamiskäsityksen muuttuminen

Osaaminen tunnistetaan organisaation keskeisenä menestystekijänä ja tavoittelemisen arvoisena pääomana, jonka hallintaan organisaatioiden tulisi pyrkiä (Juuti, 2005, 11). Badaracco (1991, 1) linjaa osaamisen yleisnimitykseksi, jota käytetään tekniikan, innovaatioiden ja asiantuntijoiden täyttämästä ympäristöstä.

Osaamisen johtamisella on suhteellisen lyhyt historia. Sen kehityksessä on tunnistettavissa kolme sukupolvea. Sukupolvinäkökulmaa ovat tuoneet esille ja siitä ovat kirjoittaneet ainakin Ahonen, Engeström & Virkkunen (2002), Hong & Ståhle (2003, 2004, 2005), Tuomi (2002), Virkkunen (2002) ja Snowden (2002). Kakabadse ym. (2003) tutkijat ovat esittäneet, että keskustelu osaamisesta on keskittynyt aluksi yksilöön ja tällä hetkellä keskitytään enemmän ryhmään ja yhteistyöhön. Tiedon tarkastelussa on siirrytty eksplisiittisestä tiedosta hiljaisen eli toiminnallisen tiedon tarkasteluun.

Liiketaloustieteiden näkökulmasta teknistaloudellisten toimintaperiaatteiden syvä murros liittyy siirtymiseen halvan energian ja massatuotannon periaatteista tietotekniseen verkostotalouteen (Virkkunen 2002, 11). Osaamisen johtamiselle on ollut siten selkeä tarve ja sen kehittyminen on koettu vastauksena uuden talouden rakenteiden ja toimintatapojen rakentamiseen (Castells, 1996; Freeman & Louca, 2001). Strategian näkökulmasta keskustelun painopiste on siirtynyt tuotteiden ja markkinoiden sijaan organisaation voimavarojen, osaamisalueiden (competencies) ja organisaatiokohtaisen osaamisen (capability) tarkasteluun (Tsoukas, 1996; Sanchez & Heene, 1997).

Virkkunen (2002, 12) on tunnistanut organisaatioiden osaamisen ja tiedon johtamiseen liittyvien hankkeiden osalta viisi painopistealuetta, joiden perusteella organisaatiot ovat siirtymässä tiedon käytöstä oppimisen tehostamiseen. Tunnistettuja painopistealueita ovat:

- kokemuksesta oppimisen tehostaminen
- erityisasiantuntijoiden saavutettavuuden parantaminen
- tiedon ja hyvien työkäytäntöjen levittäminen
- tuotekehityksen ja projektityöskentelyn tehostaminen
- dokumentoituna olevan tiedon käytön helpottaminen

Yritys- tai organisaatiokohtaisen osaamisen (capability) näkökulmasta on lähtökohtaisesti kysymys kyvystä yhdistää eri alojen tieto ja osaaminen toimivaksi liiketoiminta- tai tuotekonseptiksi. Yleisemmin konseptilla tarkoitetaan liiketoiminnan tai tuotteen ideaa tai sen toiminnallista periaatetta, jolla osatekijöistä muodostetaan toiminnallinen kokonaisuus ja asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Konseptilla tarkoitetaan luonnosta, suunnitelmaa tai käsitettä. Konseptin periaatteessa yhdistyvät tulkinta asiakkaiden tarpeista ja arvostuksista sekä siitä, miten toiminta saadaan kannattavaksi (vrt. kumppanuudessa asiakkaan ja palvelun tuottajan tavoitteet). Konseptien muodostamiseen on liittynyt haasteita, jotka ovat pakottaneet muuttamaan käsitystä tiedosta ja osaamisesta. (Virkkunen, 2002, 14–15)

## 2.5 Osaamisen johtamisen sukupolvet

Varjokallio ja Ahonen (2002, 83) ovat määrittäneet osaamisen johtamisessa kaksi sukupolvea (kuva 4.) Hong ja Ståhle (2003, 10–12) ovat puolestaan tarkentaneet sukupolvien jakoa ja analysoineet kolmea sukupolvea (taulukko 1). Molemmat lähestymistavat sisältävät käytännössä saman vaiheistuksen ja samat tunnuspiirteet eivätkä siten eroa toisistaan. Sukupolvien kolmijako kuitenkin osoittaa selkeämmin sen, mistä kehityksessä on ollut kysymys. Hongin ja Ståhlen (2005) mukaan osaamisen johtamisen kehitys on edennyt staattisesta dynaamisen suuntaan. Suuntana on ollut tulevaisuussuuntautuneisuus, ja rationaalisesta ajattelusta on menty enemmän tulkinnalliseen suuntaan. Muutosta on tapahtunut myös toiminnallisuudesta kohti rakenteellista ja teknologiakeskeisyydestä kohti sosiaalista näkemystä.

Varjokallion ja Ahosen (2002, 83) mukaan ensimmäisen sukupolven tiedon ja osaamisen johtaminen perustuu kielellisesti koodattuun tietoon ja olemassa olevan tiedon tehokkaaseen käyttöön. Ihminen nähdään tietoa varastoivana yksikkönä ja tietämys määritellään erillisiksi taidoiksi, joita voidaan koodata ja mitata. Koodaamisella ja mittaamisella tarkoitetaan tietämyksen ja osaamisen luetteloimista erilaisiin tietokantoihin. Tästä käytännöstä on esimerkiksi Nortonin ja Kaplanin (2002) kehittänyt ”Balanced Scorecard” -tulokortti tai jokin muu viitekehys, jonka avulla tietopääomaa mitataan. Informaatioteknologia on korostuneessa asemassa osaamisen johtamisen varhaisessa kehityksessä.

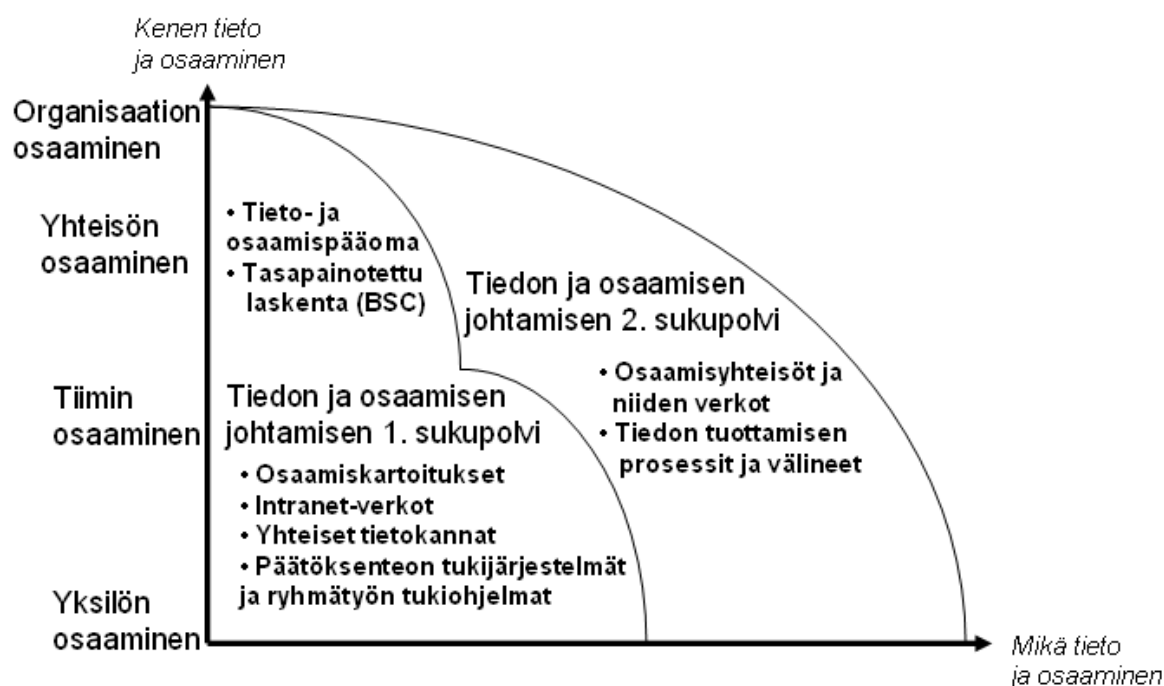
Tuomen (2002) mukaan ensimmäinen sukupolvi arvostaa osaamisen keräämistä ja tietoa siitä, mitä kukin osaa. Hong ja Ståhle (2003 ja 2005) puhuvat tiedon ja osaamisen paikantamisesta ja kiinnioittamisesta. Nämä piirteet ovat vieläkin nähtävissä tietyllä tapaa osaamisen johtamisessa. Tiedon liikuttamiseen ja tallentamiseen kehitellään jatkuvasti uusia teknisiä apuvälinei-



tä, joiden avulla hallitaan organisaation nykyisiä tehtäviä. Tietotekniikka on siten tulevaisuudessakin merkittävässä osassa osaamisen johtamisessa, koska sen avulla rakennetaan pohja informaation siirtymiselle ja kommunikaation laajentamiselle.

Virkkunen (2002, 12) on puolestaan tiivistänyt lähtökohtia ensimmäisen sukupolven keskustelussa seuraavasti:

- Tieto ja osaaminen ovat varallisuuden erityinen muoto.
- Yritykset keskittyvät nykyisen toiminnan edellyttämään osaamiseen.
- Työtehtävät osaamisen erittelyn perusyksikköinä.
- Yksilöt ovat osaamisen ensisijaisia kantajia.
- Organisaation osaaminen on yksilöiden osaamisen summa.



Kuva 4. Tiedon ja osaamisen johtamisen kaksi sukupolvea (Varjokallio & Ahonen teoksessa Virkkunen, 2002, 83)

Osaamisen johtamisen toisella sukupolvella on kasvualustana kritiikki ensimmäisen sukupolven liian teknologista lähestymistapaa vastaan. Lisäksi perusteena olivat sekä osaamisen johtamiseen kehitetyt välineet, joiden osalta ei pohdittu miten välineet vaikuttavat toimintaan käytännössä. Keskeisenä teemana oli, että havaittujen puutteiden perusteella tulisi menetelmien ja välineiden sijaan paneutua enemmän organisatoristen edellytysten luomiseen uuden osaamisen kehittämiseksi. Huomion tulisi suuntautua uuden osaamisen muodostamiseen ja niihin yhteisöihin ja verkostoihin, joissa osaamista pidetään yllä ja luodaan. Osaamisen määrittelyssä erillisten tietojen hallinnan ja yksilöllisen osaamisen sijasta painopiste on siirtynyt

organisaatiokohtaiseen osaamiseen (capability, suorituskky). Mittaamisen sijaan tulisi painottaa uusien merkitysten muodostamista ja oppimista, mikä väistämättä merkitsee aikaisempien käsitysten ja käsitteiden hylkäämistä. (von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 25–28)

Hongin ja Ståhlen (2005) mukaan toisessa sukupolvessa tietämys on sisäsyntyistä yhteistoimintaa. Tiedon jakaminen ja siirtäminen perustuu strategiapohjaiseen organisaation oppimiseen, joka painottaa sosiologista ja organisationaalista lähestymistä. Osaamisella valmistaudutaan tulevaisuuden haasteisiin keskittyen enemmän verkostoihin, kommunikointiin ja yhteistoimintaan kuin yksilöiden hallitsemaan tietoon. Tilannekohtaisen ja hiljaisen tiedon käsitteilyssä tietoteknologia ei ole pääroolissa. Merkitysten rakentuminen vaatii tiedostamattomien asioiden tarkastelua, ja tällöin informaatioteknologia auttaa tietämyksen rakentumisessa ja antaa ajattelulle tukea. Teknologisin keinoin tallennettu aineisto sisältää kuitenkin kontekstuaalista tietoa tai vihjeitä, jotka tukevat merkitysten prosessointia. Toinen sukupolvi korostaa tiedon tulkintaa, joka samalla on aina myös oppimisprosessi. Tuomen (2002, 10) mukaan oppiminen on sosiaalinen tapahtuma, jossa informaatioteknologia tukee sosiaalisten resurssien liikkumista. Keskeisenä haasteena toisen sukupolven tarkastelussa on ymmärtää toiminnan kehittämistä ja uuden tietämyksen ja osaamisen luomista. Uusi tietämys ja osaaminen ovat integroituneet organisaation toimintaan ja rakenteisiin, jossa uutta osaamista syntyy ihmisten yhteistoiminnan tuloksena.

Taulukko 1: Osaamisen johtamisen sukupolvet (mukaillen Hong & Ståhle 2003, Hong & Ståhle 2005)

	1. Sukupolvi: taidot joita tarvitaan nykyhetkessä, miten taidot saadaan haltuun	2. Sukupolvi: valmistaudutaan tulevaisuuden haasteisiin, tiedon jakaminen ja siirtäminen	3. Sukupolvi: Kyky tuottaa uutta tietämystä, kumotaan vanha ajattelu, innovoidaan uusia toimintatapoja
<b>Avaintyökalut</b> (Snowden, 2002; Tuomi, 2002; Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka et. al. 2000)	Informaatioteknologia, IC, osaamiskartoitukset	Sosiaalinen oppiminen, käytännön yhteistyö (Nonakan SECI-malli)	Toisten innostaminen, avoin innovointi
<b>Tiedon ja osaamisen luonne</b> (Ahonen et al., 2000; Blackler, 1995; Kakabadse et al., 2003; Cook & Brown, 1999)	Tietämys ja osaaminen ovat yksilöllisiä, mitattavia ja koodattavia taitoja, taitoja, joita juuri nyt tarvitaan	Tietämys ja osaaminen ovat sisäsyntyistä yhteistoimintaa, tulevaisuuden haasteisiin valmistaudutaan	Tietämys on luovuutta, systeeminen kyky luoda uutta tietoa ja innovaatioita
<b>Ydinkohdat</b> (von Krogh, 1999)	Tietoa ja osaamista paikallistetaan ja otetaan kiinni	Tiedon muuttaminen ja jakaminen	Uuden tietämyksen ja osaamisen synnyttäminen

Tuomen (2002) mukaan kolmas sukupolvi korostaa uudistumisen ja uuden luomisen näkökulmaa ja tietämisen ja toiminnan välistä linkkiä. Organisaation innovaatioprosessit, organi-

saation oppiminen ja tietämyksen syntyminen ovat sen sisäisissä rakenteissa. Kaaoksen ja epävarmuuden keskellä kolmannen sukupolven johtaja toimii tehokkaasti. Kolmannen sukupolven osaamisen johtamisessa on kyettävä hallitsemaan muutosjohtaminen ja sosiaaliset konfliktit, joissa tarvitaan organisationaalisia muotoja jatkuvaan muutoksen toteuttamiseen. Tietämyksen kulttuurisen taustan sekä sosiaalisen toiminnan tuntemus ovat tärkeitä, jotta kumuloitunutta tietämystä tai sosiaalista pääomaa ei kadoteta muutoksessa. (Tuomi 2002, 10–12.)

Hongin ja Ståhlen (2005) mukaan toisen ja kolmannen sukupolven haasteena on ymmärtää toimintojen laajentuminen sekä uuden osaamisen ja tiedon luominen. Jatkuvana muutoksena on ollut tiedon ja osaamisen kehittäminen tämänhetkisestä tietojen ja taitojen tarpeesta kohti tulevaisuudessa tarvittavia taitoja. Uuden tiedon ja innovaatioiden luomisen osaamisalueina korostuvat itseuudistumiskyky ja nopea reagointi muutoksiin.

Siirtymävaihe kohti kolmatta sukupolvea on siirtymistä kohti systeemistä lähestymistapaa. Tässä vaiheessa kyky tietämyksen itseuudistamiseen sekä uuden tietämyksen ja osaamisen luominen ovat kriittisiä. Sukupolvet ovat yhdistyneet siirtymävaiheissa, joita on tapahtunut ja tapahtumassa. Sukupolvitarkastelu ei tarkoita kuitenkaan sitä, että edellisten sukupolvien aikana kehitetyt työkalut olisivat jääneet tarpeettomiksi. Sukupolvitarkastelussa on kyse enemminkin painopisteen ja huomion kohteen siirtymisestä, ensin kompetenssien kirjaamisesta kohti vuoropuhelua ja edelleen jatkuvaan muutokseen perustuvaa kehittämistä. (Ahonen ym. 2000, Snowden 2002, Tuomi 2002, von Krogh, 1999.) (taulukko 4)

Kolmas sukupolvi on myös Snowdenin (2002) mukaan jo havaittavissa tämän päivän osaamisen johtamisessa. Kolmannen sukupolven edustajat korostavat, ettei tietoa voida johtaa pakollaa, vaan tietämyksen hyödyntäminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Ihmiset tietävät aina enemmän kuin osaavat sanoa tai kirjoittaa. Tietäminen tulee esiin asiayhteyksissä tarpeen mukaan. Ihmisen tieto on hyvin tilannesidonnaista, joka ymmärretään syvällisesti ihmisestä ja yhteisöllisestä toiminnasta lähtevänä. Sukupolviajattelussa ei ole kuitenkaan ideana unohtaa kahta ensimmäistä sukupolvea, vaan muistaa niiden rajoitukset. Kolmas sukupolvi perustuu kompleksiseen tietoon. (Snowden 2002, 100–102)

## 2.6 Tietoympäristöajattelu ja käsitykset tiedosta

Tiedon määritelmä liittyy keskeisesti osaamisen johtamisen viitekehykseen. Tiedon johtamista voidaan lähestyä myös erilaisten tietoympäristöjen valossa. Tietoympäristöajattelu tarjoaa

loogisen mallin tiedon erilaisten muotojen ymmärtämiseen. Suomessa on vaikuttanut Ståhlen (Ståhle & Grönroos, 2000) kehittämä tietoympäristömalli, joka jäsentää tietojohdamisen tutkimustradition kirjavuutta.

Tietoympäristöajattelun merkitys kumppanuudessa ja osaamisen johtamisessa on sen käsitys sosiaalisesta ulottuvuudesta ja dynaamisuudesta, jotka erottavat tietojohdamisen informaation hallinnasta. Informaation hallinnassa keskitytään siihen, mitä organisaatiolla on tai mitä sille annetaan tiedon muodossa. Organisaatiolla tulee olla muuttuvassa ympäristössä kyky luoda uutta tietoa. Esimerkiksi innovaatioita, jotka ovat keskeisessä asemassa organisaation tiedon luomisessa, ei voida selittää yksistään informaation prosessoinnilla tai ongelmanratkaisulla. (ks. esim. Nonaka 1994.)

Tietoympäristömallin juuret ovat systeemiteoreettisessa analyysissä (Ståhle, 1998). Malli ottaa huomioon erilaiset strategiset tarpeet, joiden mukaan tietojohdamisen kriteerit vaihtelevat. Mallissa yhdistyvät myös strategisen arvonluonnin näkökulma sekä sosiaalisen tiedonluonnin näkökulma. Tietoympäristöissä tulee esille juuri se, että erilainen organisoituminen tuottaa erilaista tietoa, erilaisia tiedon käsittelytapoja ja erilaista toimintalogiikkaa. Erilainen organisoituminen muodostaa erilaisia tietoympäristöjä, joilla on omat heikkoutensa ja mahdollisuutensa. Organisaatioon muodostuvat tietoympäristöt tai toimintalogiikat voivat olla mekaanisia, orgaanisia tai dynaamisia. Jokainen näistä ympäristöistä on erikoistunut käsittelemään tietoa ja osaamista eri tavalla.

Mekaaninen tietoympäristö on säilyttävä tietoympäristö. Kun tehokkuuteen pyritään tuotannon automatisoinnilla ja mittakaavaeduilla, organisaatorakenteen on oltava mekaaninen. Mekaanisessa ympäristössä tieto otetaan annettuna, ja siellä vahvistetaan vain staattisia olemassa olevia rutiineja. Mekaanisessa organisaatorakenteessa on selkeä hierarkia, määritellyt tehtäväkuvat ja kodifioitu tietovaranto sekä pääsääntöisesti ylhäältä alas kulkevat hallitut informatiovirrat. Tiedon virta kulkee ylhäältä alas eli korkeammilta hierarkian tasoilta alatasoille. Virta alhaalta ylös ei ole merkittävää, koska työntekijöillä ei ole valtaa tehdä muutoksia olemassa oleviin järjestelmiin. Muutos ei ole toivottavaa, koska toiminta perustuu jo ennalta testattuun tehokkuuteen, ja niinpä työntekijöillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Selkeästi dokumentoitua, kirjattua tai koodattua tietoa arvostetaan tässä tietoympäristössä. Säilyttävää tiedonkäsitystä tukevat myös ennalta määrätyt toimintaperiaatteet, joiden johtaminen perustuu ohjeistukseen ja kontrolliin. Valvonnan käsite kuvaa tällaista ajattelua, jossa säännöt ja normit ovat valvonnan välineitä. (Ståhle ja Grönroos 1999, 2000; ks. myös Ståhle et. al. 2003a)

Tietoympäristö voi olla myös orgaaninen. Se toimii avoimen systeemin periaattein, mikä tarkoittaa, että toimintalogiikka perustuu palautesykleihin ja avoimeen vuorovaikutukseen ympäristön kanssa. Orgaaninen toimintalogiikka sopii maltillisesti muuttuvaan toimintaympäristöön. Orgaanisessa tietoympäristössä muutoksia ja parannuksia tehdään asteittain jatkuvasti. Tällainen organisaatio perustuu joustaviin prosesseihin, projekteihin ja itseohjautuviin tiimeihin sekä valtuuttaviin ja toimintaa osallistaviin johtamiskäytäntöihin. Tietointensiivisyys vaatii eksplisiittisen tiedon hallitsemisen lisäksi etenkin piilevän, kokemuksellisen tiedon käsittelyä. Ei-kopioitavissa oleva asiantuntemus ja tilannekohtainen tieto, sen jakaminen ja prosessointi sekä soveltaminen käytäntöön vaativat organisaatiossa sellaisia valtarakenteita, jotka mahdollistavat tiedon nopean soveltamisen käytäntöön. Myös sosiaalisten rakenteiden olemassaolo on tärkeää. Orgaaninen ympäristö tarvitsee myös vuorovaikutusta tukevia, selkeästi ilmaistuja normeja. Orgaaninen järjestelmä on aina avoin systeemi, joka ylläpitää itseään jatkuvien data-informaatiovirtojen ja palautesysteemin avulla. Se tarvitsee informaatiota ulkopuoleltaan, se prosessoi informaatiota sisäisesti ja soveltaa sitä uusina tuotoksina. Mikäli nämä informaatiovirrat häiriintyvät, systeemi menettää toimintakykynsä. Tässä tietoympäristössä tärkeää on jatkuva kehittyminen ja sisäsyntyinen kasvu, mikä edellyttää jatkuvaa oppimista. Tiedon kasvu itsessään syntyy vuorovaikutuksessa, joka liittyy hiljaisen, kokemuksellisen tiedon käytössä oleviin tietovarantoihin. (Stähle & Grönroos 1999, 2000)

Orgaaninen vuorovaikutuskeskeinen tiedonkäsitys tähtää hallittuun tiedon kasvuun ja toiminnan kokonaishallintaan. Organisaatiossa on osaamista käyttää hyväksi vuorovaikutteisuutta ja vastuullista vapautta. Orgaaniseen malliin sisältyy oletus, että kaikki osallistuvat osaamispääoman kartuttamiseen. Tieto syntyy vuorovaikutteisessa tilanteessa, jossa johdon tehtävä on viime kädessä tehdä synteesiä, muutoksia ja päätöksiä suunnasta ennalta asetettujen tavoitteiden puitteissa. (Stähle & Grönroos 1999, 2000.) Näitä periaatteita on korostettu erityisesti oppivaa organisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa (kts. esim. Senge 1990 ja 2006; Pedler et al. 1991)

Kolmannen toimintaympäristön eli dynaamisen tietoympäristön systeemiset lähtökohdat ovat kompleksisissa, itseorganisoiduvissa systeemeissä. Tietoympäristönä sitä voidaan luonnehtia myös innovaatioympäristöksi. Se perustuu verkostoitumiseen sekä jatkuvaan ja nopeaan uudistumiseen. Mekaaniset ja orgaaniset organisaatiot ovat hitaita kilpailemaan uudessa taloudessa, jossa innovatiivisuus ja nopeus ovat kilpailuvaltteja. Dynaaminen ympäristö perustuu paitsi verkostomaiseen rakenteeseen myös luottamuksellisiin suhteisiin, informaation runsauteen, ristiriitoihin sekä potentiaalisen tiedon tunnistamiseen ja käsittelyyn. Potentiaalisella

tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi heikkojen signaalien havaitsemista, vahvistamista ja jalostamista.

Dynaaminen tieto- ja toimintaympäristö rakentuu sinne, missä asiantuntijoilla on paljon vapautta kommunikoida ja taitoa käsitellä tietotulvaa. Tämä edellyttää korkeatasoisia sosiaalisia ja teknisiä valmiuksia. Dynaaminen tietoympäristö on äärimmäisen monisäikeinen, ja sitä on vaikea kontrolloida. Työntekijöillä on paljon itsenäisyyttä ja valta rakentuu asiantuntijuuden varaan. Tässä tietoympäristössä osataan käyttää kodifioitua ja piilevää tietoa sekä kokemuksellista ja potentiaalista tietoa, jota osataan käsitellä tehokkaasti sen kaikissa muodoissa. Dynaamisessa ympäristössä tehdään paljon niin sanottua ”turhaa työtä” eli ideointia, kokeilua, erehdyksiä, ja siten joudutaan kestämaan paljon epävarmuutta ja hämmennystä. Dynaamisessa tietoympäristössä voi syntyä aitoja innovaatioita, jotka kyseenalaistavat ja kumoavat vanhat käsitykset, toimintatavat tai teknologian. Toiminta on hyvin riskialtista, mutta uusien innovaatioiden mahdollisuudet ovat suuret. (Stähle & Grönroos 1999, 2000.)

Tietoympäristömalli sisältää sekä rakenteellisen että prosessuaalisen näkökulman tietoon. Lisäksi se tuo esiin kaksi uutta näkökulmaa, jotka ovat tietojohtamisen kirjallisuudessa jääneet paljolti varjoon. Ensinnäkin tietoympäristömalli korostaa tiedon systeemistä luonnetta: tieto on moniulotteinen rakenteiden, suhteiden, johtamisen ja kommunikaation tuottama jatkuva tapahtuma. Toiseksi tietoympäristömalli korostaa tiedon yhteyttä valtaan ja päämääriin – eli se korostaa, että erilaiset strategiat edellyttävät erilaista toimintaympäristöä ja -logiikkaa. Siten malli kytkee tietojohtamisen yrityksen tai organisaation strategisiin päämääriin ja siihen, miten valta organisaatiossa toimii.

## 2.7 Osaamisen määrittely ja rakenne

Osaamisen sanotaan yleisesti muodostuvan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista, vuorovaikutusyhteyksistä sekä organisaation prosesseista, toimintamalleista ja kulttuurista (Sydänmaanlakka, 2002, 1-2). Yhteinen nimittäjä osaamista käsittelevälle kirjallisuudelle on, ettei osaamista ja sen johtamista määritellä täsmällisesti. Tutkijat ja organisaatiot ovat laatineet määrittelyjä omasta lähtökohdastaan ja ne eroavat usein suuresti toisistaan. Juutin (2005, 11) mukaan osaamisen käsittelyä leimaa pelkistetty ja abstrakti ilmaisu, joka on peitetty vetoavissa puheenvuoroissa annettuihin esimerkkeihin. Tyypillisessä konstruktiossa osaaminen on koostettu sirpaleisesta tiedosta eli datasta ja informaatiosta, joihin on lisätty tulkintaa.

Näkökulmien rajoittuneisuus on seurausta käytetystä käsitteistöstä ja tarkastelukonteksteista. Tyypillistä erilaisille määritelmille on se tunnuspiirre, että osaamisen johtamisella pyritään kehittämään ja ylläpitämään organisaation osaamisvarantoja yksilö- ja organisaatiotasolla. Osaamisen johtamisen käytännön toteutuksessa tunnuspiirteitä ovat olleet teknistä, vuorovaikutteisuutta, asiantuntijuutta, innovaatioita ja oppimista korostavat tavoitteenasettelut. Osaamiseen liittyvät teoreettiset suuntaukset ovat kehittyneet näihin tavoitteisiin liittyvissä tutkimuksissa ja ovat usein olleet tapauskohtaisia tai näkökulmaltaan rajoittuneita.

Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto (julkaisu 8/2000) on julkaissut oppaan nimeltä ”Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä”. Kyseisen oppaan sisältö osoittaa, että osaamiseen liittyvän käsitteistön valinta ja tarkastelunäkökulmat ovat monisäikeisiä. Alla on kuvattuna valtionhallinnon näkökulmasta tärkein käsitteistö:

- Osaaminen (competence, know how) = Työn vaatimien tietojen hallinta ja niiden soveltaminen käytännön työtehtäviin eli kyky selviytyä työn haasteista.
- Pätevyys (competence) = Termin ”osaaminen” synonyymi.
- Ydinosaamisella (core competence) tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta ylivertaisen ympäristössään. Se on vaikeasti kopioitavissa tai korvattavissa ja sen elinkaari on pitkä. Se tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Suurelleen teknologian ja palveluiden muutokset eivät poista sen tarvetta. Ydinosaaminen tuottaa merkittävää hyötyä asiakkaalle. Se rakentaa perustan koko organisaation ja henkilöstön osaamisvaatimuksille.

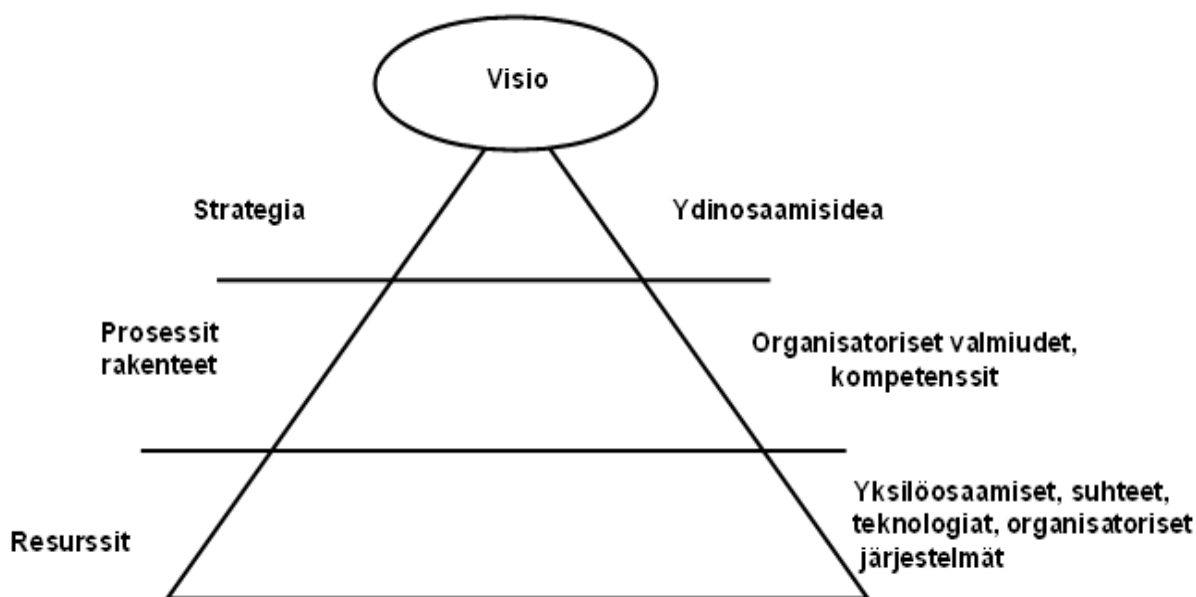
Rationaalinen tutkimustraditio määrittelee osaamisen kolmella lähestymistavalla, joita ovat työntekijään orientoitunut, työhön orientoitunut ja monimenetelmällinen näkökulma. Boyatz (1982) näkee työosaamisen piilevänä yleisosaamisena. Boyatzin mukaista työosaamista korostavaa mallia on pidetty osaamista liian yleisellä tasolla kuvaavana mallina. Työorientoituneessa eli rationaalisessa lähestymistavassa lähtökohtana on työntekijän sijaan työtehtävät. Tässä toimitaan prosessiluontoisesti määrittämällä ensin työtehtävät ja sen jälkeen sijoitetaan tehtävät henkilöille. Kritiikkinä tätä lähestymistapaa kohtaan nähdään se, että luetellut työtehtävät eivät ilmaise tarvittavia työntekijän ominaisuuksia, joita tehtävän tehokas toteuttaminen edellyttää. Monimenetelmällinen malli näkee osaamisen koostuvan useista erityisistä ominaisuuskimpuista. Tämä lähestymistapa eroaa kahdesta edellisestä siten, että osaaminen nähdään entistä kokonaisvaltaisemmin. (Sandberg, 2000, 10)

Nykyaikaisten organisaatioiden käyttämät osaamisen käsitteet kuvastavat pääasiassa suoritus- ja välinekeskeistä teknistä kieltä (Toiskallio & Salonen, 2004, 28). Osaamisen johtamisen

tavoitteenasettelussa tämä näkyy yksilöiden teknisen osaamisen, uusimman teknologian ja ammatillisen osaamisen varmistamisena. Tekninen käsitteistö keskittyy käsittelemään lähinnä toiminnan keinoja, ei niinkään päämääriä. Teknisen käsitteistön rinnalle tarvitaan käytännöllisiä käsitteitä, jotka käsittelevät päämääriä ja keinoja kiinteästi yhdessä. Praktisessa tarkastelussa ihmistä ei hyväksytä pelkkänä välineenä tai suorittajana, jonka arvo on mitattavissa tiettyjen suoritusten perusteella, vaan aktiivisena osallistujana ja oppimisen päämäärien asettajana.

Osaamisella katsotaan olevan rakenteellinen luonne, josta tulokinnan ja tasojen avulla tuotetaan tavoitteellista ja tuloksellista toimintaa. Lehtonen (2002, 93–94) tarkastelee osaamista kolmessa tasossa, joita ovat yksilö-ryhmä- ja systeeminäkemyktaso. Yksilötason osaaminen on yksilöiden taitoja erikoisasantuntemusta. Ryhmätason osaaminen vastaa organisaation strategista osaamista, joka on rinnastettavissa myös ydinosaamiseksi. Systeeminäkemyktason osaamisella tarkoitetaan osaamisen hyödyntämisen ja rakentamisen periaatteita, joiden perusteella organisaatio muodostaa kokonaisnäkemyksensä toimialansa kehityksestä ja omasta toiminnastaan resurssien ja kyvykkyyksien yhdistelmänä. (Lehtonen, 2002, 90–97; Chiesa & Manzini, 1997, 208)

Kirjavaisen (1999) esittämä kokonaisuus on vastaavasti kolmijakoinen (kuva 5). Se muodostuu yksilöosaamisista, organisaation kompetensseista ja strategiasta johdetusta ydinosaamisesta. Kuviossa resurssit luovat perustan organisatorisille kyvykkyyksille, jotka mahdollistavat ydinosaamisen määrittelyn sidottuna organisaation strategiaan.



Kuva 5. Strategisen osaamisen tasot (Kirjavainen, 1999, 141).



Davenportin ja Prusakin (1998, 1-5) näkemys tuo osaamisen sisältöön ja syntymiseen kokemusperäisyyden ja vuorovaikutuksen. Heidän mukaansa osaaminen sisältää tieteellistä vertailua, seurausten arviointia, yhteyksien hahmottamista ja ihmisten välisten keskustelujen käymistä. Kokemus sijoittuu kokemukseen ja asiantuntijoihin, jotka ovat asettaneet osaamisensa testiin. Davenport ja Prusak (1998, 6-8) mainitsevatkin osaamisen olevan perustavaa laatua olevaa totuutta.

Toinen osaamisen ja sen johtamisen yleinen tulkintatapa korostaa hiljaisen (tacit) ja eksplisiittisen tiedon käsittelyä. Tämä malli perustuu Nonakan ja Takeuchin nelikentän muotoon luotuun käsitejärjestelmään. Alvessonin tapaan informaatio ja osaaminen on erotettu tässä toisistaan. Nonakan ja Takeuchin keskeinen ajatus on, että uutta tietoa ja osaamista ei synnytetä pelkästään objektiivista tietoa prosessoimalla, vaan tarvitaan kykyä prosessoida hiljaista, intuitiivista ja usein henkilökohtaista tietoa. Davenportin ja Prusakin tapaan tiedon esille saaminen edellyttää organisaation sisäistä keskustelua ja lisäksi vertauskuvallisen kielen käyttöä. (Nonaka 1998, 24–37)

Edellä tiivistetysti kuvatut osaamisen määrittelyn päälinjat kumoavat modernin ajattelun tuottaman kapea-alaisen näkemyksen osaamiskäsityksestä. Tästä näkökulmasta osaaminen sisältää konkreettisia tietoja ja taitoja, jotka ovat mitattavissa tai todennettavissa (Juuti 2005, 13). Virkkunen (2001) nimittää muutoksen aiheuttamaa lähestymistapaa osaamisen johtamisen toiseksi sukupolveksi. Tällä tarkoitetaan, että osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä painopiste on siirtymässä olemassa olevan tiedon hallinnasta uuden osaamisen tuottamiseen. Samalla yksilöllisestä osaamisesta ja erillisten tietojen hallinnasta huomio on kiinnitetty aikaisempaa enemmän organisaation osaamiseen.

## 2.8 Osaamisen johtamisen teoreettiset oppirakenteet

Osaamisen johtamisen teoreettisten suuntausten juuret ovat tietojärjestelmätieteessä ja tiedon tutkimuksessa, josta esimerkiksi tietojohdamisen kehittäjät ovat ottaneet teoreettisia oppeja. Muita teorialähteitä ovat olleet organisaatioteoriat, johtamistieteet ja talousteoriat. Poikkiteollisuus luo osaamista sivuavaan keskusteluun monimutkaisuutta, joka ilmenee juuri vakiintumattomana käsitteistöinä. Riippuen tarkastelunäkökulmasta ja toimintaympäristöstä eri osa-alueet ovat painottuneet ja käsitteistö on vakiintunut tapauskohtaisesti. Tästä johtuen yhdellä käsitteellä on ollut monta eri merkitystä ja niiden tulkinta on ollut subjektiivista. Tämä ilmiö kuitenkin osoittaa, että osaamisessa on vielä tutkittavaa.

Taulukossa 2 on esitetty osaamisen johtamisen teoreettiset lähestymistavat (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, 12). Taulukossa on lisäksi esitetty teoriasuuntausten tärkeimmät kehittäjät, pääsisältö ja arvio, millä tasolla ne käsittelevät osaamisen johtamista. Taulukon sisällön laajuus osoittaa, että osaamisen johtamisen viitekehys on varsin laaja. Toisaalta teoriasuuntauksien tarkka erottamisen toisistaan ei ole mahdollista, koska niistä johdetut käytännön sovellukset, käsitteet, kysymykset ja johtamistekniikat sisältävät toistensa tunnuspiirteitä.

Taulukko 2. Osaamisen johtamisen keskeisimmät teoriasuunnat (mukaillen Kirjavainen, 2004, 64, Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, 12, Hong & Stähle, 2003, 8)

Teoriasuunta, käsite	Tunnettuja kehittäjiä	Pääsisältö	Tarkastelun taso ja kohde
<b>Tietojohtaminen</b> (Knowledge Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>tietojärjestelmätieto</li> <li>yrittäjien taloustiede</li> <li>tieteenfilosofia, erit. epistemologia</li> </ul>	Nonaka & Takeuchi Davenport & Prusak Probst, Raub & Romhardt Stähle Sveiby	Miten organisaatiossa luodaan, jaetaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan tietoa, ja miten näitä prosesseja voidaan hallita ja kehittää?	Kollektiivinen: Organisaatio Tietämyksen syntyyn ja jalostumiseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen sekä käytäntöjen kehittäminen niiden hallintaan.
<b>Strateginen henkilöstö-/Henkilöstövoimavarojen johtaminen</b> (Strategic Human Resource Management)	Legge Becker & Gerhart Ulrich & Lake	Miten organisaatio suunnittelee, valvoo ja kehittää inhimillisiä voimavarojaan toteuttaakseen strategiaansa tai uudistaakseen kilpailuasemaansa?	Kollektiivinen: Organisaatio/henkilöstö kokonaisuutena Organisaation ihmisjärjestelmän hankinta, motivointi, ylläpito, kehittäminen ja palkitseminen.
<b>Älykkään pääoman johtaminen</b> (Intellectual Capital Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>yrittäjien taloustiede</li> <li>laskentatoimi</li> </ul>	Edvinsson & Malone Stewart	Kuinka organisaation älykkään pääoman inhimillisiä ja rakenteellisia elementtejä voidaan arvioida, hallita ja mitata?	Kollektiivinen: Organisaatio Näkymättömän omaisuuden mallintaminen sekä tekniikoita sen hallintaan ja erityisesti mitaamiseen.
<b>Kyvykkyyksi-en/kompetenssipohjainen johtaminen</b> (Competence-based Strategic Management) <ul style="list-style-type: none"> <li>Strateginen johtaminen</li> <li>HRM</li> </ul>	Prahalad & Hamel Sanchez & Heene Stalk, Evans & Schulman	Miten tunnistetaan, hyödynnetään ja kehitetään kilpailullisesti arvokkaita, organisatorisiin toimintamalleihin rakentuvia ja organisaation historian kuluessa jalostuneita kyvykkyyksiä? Miten henkilöstön kehittäminen kytketään strategiaan?	Kollektiivinen: Organisatoristen systeemien ja ulkoisen ympäristön yhdistelmä. Uusi tapa hahmottaa strategiaa ja kilpailua, jonka johdannaisina on syntynyt myös uusia näkökulmia siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytketään strategiaan.
<b>Yksilöosaamisen johtaminen</b> Individual Competence/Skills Management	Dubois McClelland Lawler & Ledford Wood, Wood & Payne	Miten varmistetaan strategisten tavoitteiden edellyttämät yksilöosaamiset oikeisiin paikkoihin, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan?	Yksilö: yksittäinen johtaja tai työntekijä
<b>Oppiva organisaatio</b> (Learning Organization) <ul style="list-style-type: none"> <li>psykologia</li> <li>kasvatustieteet</li> <li>organisaatioteoria</li> </ul>	Senge Argyri & Schön Pedler, Burgoyne & Boydell Garvin Sarala & Sarala	Mistä elementeistä rakentuu ja miten toimii jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva organisaatio? Millainen on perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena oppijana?	Kollektiivinen: Organisaation osaaminen kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, jonka taustalla perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana.

Erilaisten organisaatioiden toimintaympäristön muutokseen liittyy käsitys, jonka mukaan valta ja valankäyttö erilaisissa ympäristöissä perustuvat tulevaisuudessa tietoon ja sen hallintaan. Tiedon kasvu nähdään erityisesti vallan haltuun saamisen ja käytön edellytyksenä sekä menestymistä ennakoivana tekijänä. Tietojohdaminen on monitieteinen, organisaation perinteisiä toimintoja yhdistävä johtamisen osa-alue ja tutkimusala. Sen tarkoituksena on tehostaa organisaation työntekijöiden kykyä tuottaa uutta tietoa sekä luoda tiedon jakamista edistävä toimintaympäristö (Sveiby, 1996; Virkkunen, 2002, 11). Tietojohdamista käytetään yleensä rinnasteisesti osaamisen johtamisen yhteydessä, koska osaamisen rakentaminen perustuu toiminnan kannalta hyödyllisen tiedon tunnistamiseen ja johtamiseen. Tiedon käyttämisen pohjana osaamisen kehittämisessä on yksilön motivaatio oppia uusia asioita, muuttaa, jakaa ja vastaanottaa tietoa (Sydänmaanlakka, 2002, 134).

Tietojohdamisen piiriin on vakiintunut monia alun perin muilla tieteenaloilla kehitettyjä käsitteitä, malleja, näkemyksiä ja käytäntöjä. Tieto ja osaaminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan ja esimerkiksi alan kirjallisuudessa niihin viitataan samalla ”knowledge management”-käsitteellä (vrt Virkkunen, 2002). Koska näiden käsitteiden ilmeinen rinnasteisuus nousee esiin useissa aihepiiriä käsittelevissä yhteyksissä, on tiedon käsitteellinen määrittely välttämätöntä.

Mitä sitten tieto itsessään on? Perinteinen länsimaalainen käsitys tiedosta perustuu klassiselle tiedon analyysille, jossa tieto on objekti, universaalisesti hyväksytty, tilanneriippuvainen ja yksilöllinen (Liebeskind, 1996). Tiedon käsitteistä käytössä vakiintuneita ovat ainakin datan(datum, data), informaation(information) ja tiedon(knowledge) käsitteet. Osaamisen käsitteistössä taidon ja osaamisen käsitteistä yleisimpiä ovat ainakin taidon(skill), kyvyn(ability), tietotaidon(know how), työntekijäkohtaisen tuottavuuden(productivity), kvalifikaation(qualification), osaamisen(competence) sekä soveltuvuuden käsitteet (Raivola & Vuorensyrjä, 1998, 17; Levonmäki, 1998, 30).

Tietojohdamisen kirjallisuudessa tieto käsitetään ensisijaisesti yksilöiden välisenä, hiljaisena, tilanteeseen sitoutuneena ja dynaamisena käsitteenä (Alvesson & Kärreman 2001, 997; Leonard & Sensiper 1998, 113; Cook & Brown 1999, 382; Spender 1996, 64.) Osaamisen ja tiedon johtamisen kirjallisuuden vakiintuneimmassa käsityksessä tieto on hahmotettu kolmenlaisena tietopääomana: inhimillisenä (human), rakenteellisenä (structural) ja suhdepääomana (relational). Tämä tietonäkemyks korostaa sitä, että tieto on aina ankkuroitunut (embedded) jonnekin ja ilmenee pääosin välillisesti (Edvinsson & Malone 1997). Nämä ilmenemismuodot

kuvaavat, miten tiedon eri muodot ja yksilön osaamiset ilmenevät organisaation rakenteissa tai ihmisten välisissä suhteissa ja verkostoissa.

Strateginen henkilöstöjohtaminen perustuu ajatukseen, että organisaation on mahdollista toteuttaa kilpailustrategiaansa ainoastaan riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Strategian toteutumisen ja onnistumisen katsotaan riippuvan henkilöstöstä (Viitala, 2002, 10). Kauhanen (2010, 16) määrittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen sarjaksi aktiviteetteja, joiden avulla hankintaan, motivoidaan, ylläpidetään, kehitetään ja palkitaan organisaation ihmisjärjestelmä. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan miellä näitä tavoitteita riittävän tärkeiksi. Esimerkiksi henkilöstöä saatetaan pitää kustannustekijänä tai organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen oikeanlaisen käytön ymmärtäjiä. Toisaalta organisaation valitsema toimintalogiikka vaikuttaa henkilöstöjohtamisen tavoitteiden asetteluun. (Kauhanen, 2010, 16–17)

Älykkäässä pääomassa on kysymys innovaatioista, jotka muutetaan organisaation tai yrityksen pääomaksi ja taloudelliseksi arvoksi (Sveiby, 1998). Älykkääseen pääomaan liittyvän potentiaalin muodostavat organisaation osaaminen, uudistumiskyky sekä aineeton varallisuus, kuten brändi, kumppanuudet ja patentit. Älykäs pääoma ilmenee tuottavana asiakasvarantona, kasvavana markkinaosuutena, brändin vahvistumisena sekä lisääntyneinä innovaatioina (Ståhle & Grönroos, 2000, 197, 201). Osaaminen muodostaa siis yhden johdettavan osa-alueen, joka muodostuu yksilöiden osaamisesta ja organisaation suorituskyvystä. Painopiste tässä teoriasuuntauksessa on kuitenkin taloudellisen arvon tuottamisen dynamiikassa.

Kyvykkyyksien johtaminen perustuu ydinsaamisen käsitteeseen, jonka kehittäjinä ovat olleet Hamel ja Prahalad (1990). Teoriasuuntaus näkee organisaation ydinsaamisalueiden eli kyvykkyyksien määrittämisen tärkeänä erityisesti yritysten ja organisaatioiden yhteistoiminnan näkökulmasta. Ydinsaamisella tarkoitetaan niitä organisaation omassa toiminnassaan tunnistamia osaamisalueita, joiden avulla organisaatio on muita parempi ja joiden varaan sen kilpailuetu voidaan rakentaa.

Organisaatiolla voi olla vain muutamia ydinsaamisalueita ja ne koostuvat yleensä hiljaisesta tiedosta eli niin sanotusta kokemukseen pohjautuvasta tiedosta. Ydinsaamista on vaikea kopioida, sillä jokaisella organisaatiolla on omat ydinsaamisalueensa. Menestyminen perustuu pitkälti ydinsaamisalueisiin, ja niiden merkitys menestystekijänä pohjaa puolestaan useimmiten yhteisöllisiin tekijöihin, jotka eivät ole siirrettävissä. Ydinsaaminen muodostuu yksilöiden ja organisaatioiden yksiköiden oppimisesta. Ydinsaaminen ei kuitenkaan ole riippu-

vainen yksittäisestä henkilöstä tai tiimistä. Johdon tehtävänä on tukea osaamisen rakentumista luomalla strateginen arkkitehtuuri, joka ohjaa osaamisen rakentumista. (Hamel & Prahalad 1989, 1990, 1993, 1994a-c, 2005)

Edellä kuvatulla tavalla ydinosaaminen luo organisaatiolle kriittistä kilpailuetua pitkällä aikavälillä. Kyvykkyyksien johtamisen tutkimus on keskittynyt ydinosaamisen ja ydinkyvykkyyksien sisällön sekä näiden rakenteiden, syntymekanismien ja kehittämisen tarkastelemiseen (Hamel 1994; Hamel & Prahalad, 1994a-b, 223–224; Viitala, 2002, 31).

Yksilöosaamisen johtamisen painopistealueita ovat olleet yksilön persoonallisuuden piirteiden ja työmotivaation tutkiminen, osaamis pohjainen rekrytointi, urakehitys ja osaaminen palkkauksen perusteena (Miron & McLelland 1979; Wood & Payne 1998). Osaamisen johtamiseen liittyen organisaatiot käsittelevät yleensä yksilöllistä osaamisprofiilia, jonka pohjalta yksilöllistä osaamista johdetaan. Käytännön toteutuksena tämä tarkoittaa erilaisten kompetenssi- ja osaamislistauksien laatimista, niiden julkaisemista intranetissä, osaamiskuulun määrittelyä ja koulutusohjelmien järjestämistä (Hong, Lehtonen & Stähle, 2004, 6).

Yksilöllisen osaamisen määritelmäksi soveltuu kyvykkyys ymmärtää historiaa ja nykyhetkeä sekä jäsentää tulevaisuutta suhteessa tähän kontekstiin. Toisaalta tulevaisuuden jäsentäminen edellyttää myös irtautumista menneestä ja nykyhetkestä sulkematta niitä kuitenkaan täysin pois tarkastelusta. Osaamisen oppiminen taas edellyttää valmiutta kehittyä. Merkittäväksi tekijäksi nouseekin itsereflektio eli itsearviointi. Itsensä tunteminen ja hyväksyminen tekevät mahdolliseksi tietojen uusimisen ja laajentamisen. Kehityksessä mukana oleminen edellyttää jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oppimista. (Krogars & Ojala, 1999, 92)

Yksilöosaamisesta käytetään myös nimitystä kompetenssi, jolla viitataan yksilön taitoon, kykyyn, kapasiteettiin, tehokkuuteen ja taitavuuteen (Ruohotie & Honka, 2003, 18). Tämän kokonaisuuden uskotaan kausaalisesti selittävän yksilön selviytymistä ja onnistumista päivittäisistä työtehtävistä. Yksilön kompetenssiin yhdistetään laajennetusti myös tieto, käyttäytyminen, asenteet ja arvot, jotka osaltaan ovat yhteydessä luovuuteen, joustavuuteen, kestävyyyteen ja tarkkuuteen. Yhteistä näille tunnuspiirteille on, että ne viittaavat jonkin yksittäisen taidon hallintaan: taitoon oppia, tehdä tai saavuttaa asetetut tavoitteet. Vaikka osa mainituista tunnuspiirteistä on synnynnäisiä persoonallisuuden piirteitä, tunnustetaan, että henkilön pätevyyttä on mahdollista kehittää (Ruohotie & Honka, 2003, 17). Tästä usein ammatillisesta pätevyydestä käytetään nimitystä asiantuntijuus.

Missä suhteessa asiantuntijuus on yksilön osaamiseen ja oppimiseen? Yksilötason osaaminen on kehittynyt asiantuntijuudeksi, jonka sisältö ei ole läpinäkyvä. Asiantuntijuus kehittyy sellaiselle osaajalle, joka ongelmatilanteessa vaikeuksiin joutuessaan kykenee tarkastelemaan asioita tavallaan kontekstin ulkopuolelta. Asiantuntijuutta korostettaessa on huomattava, että sen suora siirtäminen ja kopiointi asiantuntijalta oppilaalle ei ole mahdollista. Asiantuntijuuden perusta on rakennettava pitkäjänteisellä koulutuksella, harjaantumisella ja oivalluksilla. (Raivola & Vuorensyrjä, 1998, 24)

Useissa organisaatioissa oppivan organisaation käsite on nostettu osaamisen johtamisen ydinkäsitteeksi. Oppivan organisaation käsite on syntynyt 1970-luvulla. Sitä ovat tutkineet muun muassa Argyris ja Schön (1978 ja 1996). Oppiva organisaatio tuli tunnetummaksi kuitenkin vasta 1990-luvulla. Tuolloin Senge (1990) määritteli oppivan organisaation organisaatioksi, joka jatkuvasti laajentaa kykyään luoda tulevaisuuttaan. Tällä tarkoitetaan organisaation toimintaa, jossa tuetaan uusia ajattelutapoja, ja jossa henkilöstö jatkuvasti pohtii yhdessä oppimisen mahdollisuuksia.

Osaamisen kehittämisen ja oppimisen tukemisen keskeinen merkitys korostuu oppivan organisaation ajattelu- ja toimintatavassa kaikilla tasoilla. Oppiva organisaatio-käsitteen taustalla on toimintatapa, jonka tavoitteena on jatkuva organisaation työsuorituksen parantaminen oppimalla. Sitoutuminen toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen edellyttää, että yhteisön jäsenet jakavat yhteisesti organisaatiolle asetetun vision. Vision tehtävänä on päämäärätietoisen oppimisen tukeminen.

Oppivan organisaation tunnuspiirteet ovat tiivistettävissä seuraavasti:

- Tietämys laajenee ja jäsentyy alinomaa; ihmiset luovat sitä yksilöllisessä sekä yhteisessä toiminnassaan, joka on sekä käytännöllistä että tieteellistä.
- Yksilöllisiä ja yhteisöllisiä kokemuksia arvostetaan oppimisen perustana.
- Sosiaalisen vuorovaikutuksen, esimerkiksi keskustelujen, erilaisten näkemysten kuulemisen, toimintojen yhteisen suunnittelun ja arvioinnin tärkeyttä korostetaan.
- Tasokkaan oppimisen ehtona painotetaan yksilöllistä, yhteisöllistä ja paikallista itseohjautuvuutta sekä kriittiseen ajatteluun pohjautuvaa toimintaa.

Käyttäytymistieteelliseltä kannalta katsottuna oppimisen tuloksena syntyy suhteellisen pysyviä muutoksia tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja ajattelutavoissa. Oppimisprosessissa uusi tietotaito liitetään aikaisempaan osaamiseen, mutta tähän osaamisen kehittymiseen on luetta-

vissa myös asenteiden ja ajattelutapojen muutos. Oppivassa organisaatiossa tavoitellaankin kokonaisvaltaista oppimista.

Keskeinen vaatimus prosessin toteutumiselle on, että organisaatiossa kyetään yhdistelemään, siirtämään ja tuottamaan uutta tietotaitoa. Tiedon siirtämistä tukee organisaation rakenne, jonka tulisi olla matala (Ruohotie, 1996, 40–41). Oman toiminnan kehittämistä pidetään oppivassa organisaatiossa luontevana osana päivittäistä työtä. Yksilöiden ja pienryhmien oppimisen edistämiseen kiinnitetään huomiota. Kaiken toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat ja toiminnan laatu. Työyhteisö tunnistaa ydinosaamisalueet ja oivaltaa, että omilla kehittämis-toimilla tarvittavat korjaukset ovat toteutettavissa joustavasti yhdessä sovittuja menettelytapoja noudattaen. Jos osaamis- ja erityisesti ydinosaamisalueita ei tunneta riittävän syvällisesti, organisaation kehittäminen jää ainoastaan uusien, irrallisten tietojen hankkimisen tasolle. (Ruohotie, 1996, 41)

Käytännön toteutuksena oppiva organisaatio on kuitenkin jäänyt täysin toteutumatta. Oppiva organisaatio on jäänyt ikään kuin toiminnan taustafilosofiaksi, koska sen toteutumiseen kohdistuu vahvoja odotuksia henkilöstön työhön sitoutumisesta, jatkuvasta oppimisen halusta, osallistumismahdollisuuksista sekä organisaation johdon halusta kohdistaa resursseja henkilöstön oppimiseen. Tämän asian, että oppivaa organisaatiota ei osata hyödyntää käytännössä, on myöntänyt myös Senge itse. (Sarala & Sarala, 1998, 62–64)

Osaamisen kehittyminen on sidoksissa vuorovaikutteisessa ympäristössä tapahtuvaan oppimiseen. Osaaminen jaetaan yleensä kolmeen tasoon: yksilön osaamiseen, organisaation osaamiseen ja ydinosaamiseen. Organisaation osaamisen ymmärretään olevan enemmän kuin yksilöiden osaamisen summa, koska se sisältää valmiuksia, jotka toimivat ydinosaamisen kehittymisen perustana. Kolmen tason perusjakoa on oppivan organisaation yhteydessä täydennetty työyhteisötason osaamisella, kun on haluttu erityisesti korostaa oppimisen tuloksena syntyneiden valmiuksien siirtämistä käytäntöön (kts. Halonen, 2004, 16). Tarkastelun yhdenmukaisuuden varmistamiseksi yhteisötaso on tässä kuitenkin rajattu kuuluvaksi organisaatiotasoon.

### **3. OSAAMISEN JOHTAMINEN STRATEGISESSA KUMPPANUUDESSA**

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tuloksina aineistosta saadut havainnot ja keskeiset johtopäätökset. Alaluvuissa 3.1–3.3 vastataan tutkimuksen alakysymyksiin ja alaluvussa 3.4 vastataan tutkimuksen pääkysymykseen.

#### **3.1 Osaamisen määrittely strategisessa kumppanuudessa**

Ensimmäisellä tutkimuksen alakysymyksellä selvitettiin osaamisen määrittelyä strategisessa kumppanuudessa. Tällä tavalla saatiin kuva osaamisen asemoitumisesta verkostoitumisen tavoitteiden ja strategisen johtamisen viitekehyksessä.

Tutkimusaineiston perusteella osaamisen määrittely verkostoitumisen ja strategisen kumppanuuden osalta ei poikkea osaamisen tavanomaisista määrittelyistä. Sen sijaan määrittelyä enemmän osaaminen ja sen asemoituminen esiintyvät strategisen kumppanuuden taustalla vaikuttavien teorioiden tavoitteiden määrittelyssä.

Strategiat ja strateginen johtaminen ovat vakiintuneet osaksi kaiken tyyppisten organisaatioiden arkea. Tästä näkökulmasta ja ainakin teoreettisista lähtökohdista myös julkisen sektorin organisaatiot toimivat strategiaohjautuvasti. Strategian toteuttamisen osalta keskeisenä työkaluna pidetään organisaation sisällä yhteisesti jaettua ja ymmärrettyä visiota. Uuden julkisen johtamisen periaatteiden yleistyminen on lisännyt strategisen johtamisen oppisuuntien, osaamisen johtaminen mukaan luettuna vaikuttavuutta, vaikka sen tavoitteenasettelussa osaamisen merkitys ei suoranaisesti esiinny. Toisaalta nämä periaatteet ovat ainakin teoriassa lisänneet julkisen ja yksityisen sektorin yhteensopivuutta.

Verkostoitumiseen liittyvä strateginen kumppanuus on strategiseen johtamiseen liittyvä merkittävä valinta. Verkostoitumisen arvoketjuajattelu ja keskeiset tavoitteet, kannattavuus ja kasvu kytkevät osaamisen määrittelyn strategiseen kumppanuuteen. Verkostoitumisen taustalla vaikuttavista keskeisistä teorioista erityisesti resurssiperusteisen ja sosiaalisen pääoman teorioilla on selkeät liittymäpinnat osaamiseen. Osaaminen tunnistetaan ylläpidettävänä resurssina tai pääomatekijänä, jotka on huomioitava kumppanuudessa.



Strategisen kumppanuuden osaamiskäsitys ei laajenna käsitystä tai poikkea esitetyistä osaamisen määrittelyn näkökulmista. Tutkielmassa esitettyjen osaamisen yleisluontoisten käsitteiden: osaamisen (competence, know how), pätevyys (competence) ja ydin osaamisen (core competence) kautta myös strategisen kumppanuuden osaaminen on määriteltävissä. Osaamisen määritelmä tai määrittelemine ei kuitenkaan ole itsetarkoitus. Käsitteiden hyödyntämisellä on merkitystä osaamisen toimenpiteiden kohteena olevan toiminnan ja kumppanin osaamisen arvioinnissa. Ydinosaamisen tunnistamisella on mahdollista asettaa tavoitteita omalle ja kumppanin osaamiselle. Pätevyyden määrittelyllä on mahdollista arvioida ja luoda standardeja toiminnan ja kumppanin suorituskyvyn varmistamiseksi.

### 3.2 Osaamisen johtamisen tavoitteet strategisessa kumppanuudessa

Toisella tutkimuksen alakysymyksellä selvitettiin strategisen kumppanuuden osaamisen johtamiselle asetettavia tavoitteita.

Strategisen kumppanuuden taustalla vaikuttavat teoriat eivät suoraan aseta tavoitteita osaamisen johtamiselle. Tämän tutkimuksen yhteydessä toimialakohtaisia tarpeita tavoitteen asettelulle ei luonnollisesti huomioda. Tutkimusaineiston mukaisesti yleisessä verkostoitumista käsittelevässä keskustelussa osaamisen johtamista ei juurikaan mainita. Vesalaisen (2002, 17) esittämät, kuvan 2 mukaiset verkostoitumisen tavoitteet osoittavat pääasiassa välillisiä tavoitteita osaamisen johtamiselle. Nämä tavoitteet ovat yhdistettävissä osaamis- ja tietokäsityksen muutokseen sekä osaamisen johtamisen sukupolvien kehittymiseen verkostoitumisen taustalla vaikuttavien teorioiden kautta.

Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välisessä strategisessa kumppanuudessa on kysymys lähtökohtaisesti pitkäaikaisesta tilaaja-tuottaja asetelmasta, jonka tarkasteluun kuvassa 2 esitetyn kehikon sisältö soveltuu hyvin. On luontevaa, että yksityisen sektorin toimija tavoittelee strategisella kumppanuudella uutta liiketoimintaa ja markkinoiden kasvua. Julkisen sektorin organisaation tavoitteenasettelu painottaa vastaavasti tuottavuuden ja tehokkuuden aluetta. Tässä suhteessa tavoitteiden tulee olla osapuolilla samansuuntaiset. Toimialasta ja erityisesti strategisen kumppanuuden pitkäaikaisuudesta johtuen on myös mahdollista, että julkisen sektorin organisaation tulee tavoitteenasettelussa kiinnittää huomiota esimerkiksi tuotekehitykseen, uusien innovaatioiden ja kattavampien tuote- sekä palvelukonseptien luomiseen.

Osaamisen johtamisen tavoitteiden asettelussa esiintyy kaksi lähestymistapaa, jotka ovat yhteydessä siihen, miten osaamista pyritään kehittämään. Ensimmäinen ja yleisempi lähestymistapa korostaa konkreettista tietoa ja taitoja tai muita tunnuspiirteitä, jotka ovat mitattavissa tai todennettavissa kehittämistoimenpiteiden määrittämiseksi. Toinen lähestymistapa korostaa, että osaaminen ei ole mitattavissa, vaan tavoitteet ja käytettävät menetelmät on valittava osaamista edistävien organisatoristen valmiuksien tukemiseksi. Näistä mittaamista korostava lähestymistapa on liitettävissä verkostoitumisen taustalla vaikuttaviin teorioihin.

Osaamisen johtamiselle asetettavia tavoitteita on mahdollista tarkastella kuvassa 5 esitettyjen strategisen osaamisen tasojen mukaisesti (Kirjavainen, 1999, 141). Verkostoitumisen taustalla vaikuttavista teorioista tarkastelussa ovat hyödynnettävissä ensisijaisesti resurssiperustaisen ja sosiaalisen pääoman teorialat. Vaihtokustannusteorian osalta on kysymys lähinnä siitä, miten edullisena hyötyä strategisen kumppanin osaamiselta pidetään. Strategisella tasolla yhteisesti ymmärretyin vision ja ydinosaamisidean merkitys on korostunut. Resurssiperusteisen näkömyksen mukaisesti strategiselle kumppanille ulkoistettavan toiminnon osalta olisi arvioitava ja tunnistettava ydinosaamiset sekä selvittää missä määrin ulkoistettavaa ydinosaamista on ylläpidettävä omassa organisaatiossa.

Tällä asetelmalla on myös omata rajoituksensa, koska se edustaa perinteistä näkemystä osaamisesta. Sen mukaisesti osaamisella tarkoitetaan konkreettisia tietoja ja taitoja tai muita tunnuspiirteitä, jotka ovat mitattavissa tai todennettavissa. Tämän ajattelumallin mukaisesti strategisen kumppanin potentiaali ja valmiudet olisi hyödyllistä olla aluksi arvioitavissa ja mitattavissa. Tämän perusedellytyksen jälkeen osaamisen johtamisen sukupolvien osalta on mahdollista tarkastella kumppanuudelle asetettuja tavoitteita sekä organisaation omaa ja kumppanin osaamisen johtamisen tilaa.

### 3.3 Strategisen kumppanin osaamiseen vaikuttaminen

Toisella tutkimuksen alakysymyksellä selvitettiin, miten osaamiseen voidaan vaikuttaa strategisessa kumppanuudessa.

Tämän tutkimuksen keskeisenä motiivina oli sen liittyminen strategisessa kumppanuudessa toimivaan organisaatioon, tässä tapauksessa puolustusvoimien toimintaan. Tutkimusasetelman ja siinä esitettyjen teoreettisten viitekehysten mukaisesti puolustusvoimat ovat osa järjestelmää, jossa se on läpäissyt joukon strategisesti vaikuttavia valintoja, joihin toiminta on mukau-

tettava. Strateginen kumppanuus ja siihen liittyvät tavoitteet tulevat siten valmiiksi annettuina. Tämä asetelma todennäköisesti vaikuttaa kumppanin osaamiseen vaikuttamiseen.

Tutkimusasetelman sisäkehällä osaamisen johtamisella vaikuttaminen kohdistuu ihmisiin, välineisiin, infrastruktuuriin ja toimintatapoihin ensisijaisesti oman organisaation sisällä. Strategisen kumppanin osaamisen varmistamisen kannalta asetelma kuitenkin tarkoittaa, että ollaan siirtymässä perinteisen osaamisen johtamisen mukavuusalueen ulkopuolelle. Osaamisen johtamisen keinoin tulee tällöin vaikuttaa kumppanin osaamiseen.

Tutkimuksessa käytetyn aineiston perusteella vaikuttamismahdollisuuksiin ovat keskeisesti yhteydessä luottamus ja muut sosiaalisen pääomateorian tekijät. Tarkasteltaessa strategisen kumppanuuden luonnetta ja pitkäaikaisuutta osaamisen johtamisen oppirakenteissa on tulkittavissa, että luottamukseen ja kumppaniorganisaation kulttuuriin liittyvät tekijät olisi tärkeää tunnistaa ennen käytännön vaikuttamiskeinojen valintaa. Osaamisen johtamisen oppirakenteissa ei kuitenkaan ole yksittäistä oppisuuntaa, joka sellaisenaan soveltuisi tai olisi nimenomaisesti tarkoitettu strategisen kumppanin osaamisen varmistamisen apuvälineeksi.

Osaamisen johtamisen oppirakenteet edustavat kolmea päälinjaa, jotka ovat osaamisen tekninen kartoittaminen tai mittaaminen, sosiaalinen ulottuvuus (yhteiset tavoitteet, yhdessä toimiminen ja yhdessä osaaminen) ja uuden luominen eli innovatiivinen asenne. Kaikkien näiden kolmen näkökulman taustalla vaikuttaa strategia eli toiminnalle asetetut tavoitteet (vrt. ydinosaamisidea). Tässä tavoitteilla tarkoitetaan strategiselle kumppanuudelle ja kumppanille asetettavia osaamisen tavoitteita.

Strategisessa kumppanuudessa tavoitteiden asettelu on huomioitava, mikäli strategisen kumppanin osaamiseen halutaan vaikuttaa. Tällöin osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen, organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen sekä uuden tiedon ja innovaatioiden tuottamiseen.

Osaamisen johtamisen käytännöt ja tutkimustraditiot nousevat pääosin henkilöstövoimavarojen johtamisen, tietojohtamisen ja oppivan organisaation viitekehyksistä. Osaaminen on henkilöstövoimavarojen johtamisen perinteessä määritelty taidoiksi ja kyvyiksi, joita yksilöllä on. Strategisen osaamisen johtamisen näkemys korostaa puolestaan kilpailullisia etuja ja arvoja. Tällä hetkellä tavoitteena osaamisen johtamisen kehittämisessä on taitojen ja kykyjen yhdistämistä painottava osaamisen näkemys sekä tuloksiin perustuva osaamisen näkemys. Strategi-

sen osaamisen johtamisen integrointi liittää osaamisen johtamisen yhä tiiviimmin osaksi organisaation yleistä johtamista.

Tietojohtaminen avaa yhden keskeisen näkökulman osaamisen johtamiseen. Ajatus aineettomasta pääomasta on yleistynyt tietojohtamisen tutkimuksen alueella. Tietojohtamisessa kehitys on edennyt osaamisen johtamisen ensimmäisen sukupolven mukaisesta teknisestä tiedon käsittelystä vuorovaikutteisempaan suuntaan. Tietojohtamisen tutkimusalueita ovat tiedon varastoiminen, siirtäminen, hyödyntäminen, luominen ja liittyminen arvoketjuun.

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön tehtäviin. Henkilöstön kehittämisessä osaamisen johtamisen toimenpiteiden päämääränä on varmistaa organisaation toiminnan kannalta keskeinen yksilökohtainen suorituskky. Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota organisaatiossa olevan tiedon sekä osaamisen hallintaan että kehittämiseen ja organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen.

Osaamisen johtaminen saa tukea henkilöstövoimavarojen johtamiselta vastavuoroisesti, myös käytännön toiminnassa on useimmiten kyse samasta asiasta. Osaamisen johtaminen on korostanut myös näkökulmia, joita perinteinen tarkastelutapa ei tuo esille. Yksi esimerkki tästä on osaamisen johtamisen kolmannen sukupolven korostama innovatiivisuus ja uuden tiedon luominen.

Strategiatutkimuksessa osaaminen ja tieto ovat nousseet erityisesti pintaan 1990-luvulla Prahaladin ja Hamelin ydinosamisartikkelin myötä. Osaamispainotteinen strateginen johtaminen on keskittynyt osaamiseen organisaation resurssina, kun taas yksilön osaamisen huomioiminen ja johtaminen ovat jääneet vähemmälle tutkimiselle. Strategia toimii osaamisen johtamiselle työvälineenä antaen tiedon siitä, mikä osaaminen on strategista tavoitteiden kannalta. Osaamisen johtamisella muokataan olemassa olevaa osaamista ja hankitaan mahdollisesti uutta osaamista, mikäli tavoitteet sitä edellyttävät. Tällä tavoin osaamisen johtamiselle voidaan nähdä selkeä tilaus organisaation strategisessa johtamisessa.

Oppivan organisaation kirjallisuudella on myös osaltaan ollut selkeä vaikutus näkemyksiin osaamisen johtamisesta. Oppivan organisaation tunnusmerkit, erityisesti ilmapiiritekiijät, johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn, yhteisöllisyys ja vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa myös osaamisen johtamisen toimintamalleissa. Strategisiin päämääriin pyritään kehittämällä organisaatiota sekä oppimis- ja koulutuskulttuuria oppivan organisaation periaat-

teiden mukaisesti. Yksilötasolla tavoitteena on tukea oppimista ja itseohjautuvuutta. Organisaatiotason osaamisen varmistaminen toteutetaan luomalla edellytyksiä osaamisen kehittämiselle, ura- ja henkilösuunnittelulle sekä toimivalle tehtäväkierrolle. Osaamisen johtamisella ohjataan henkilöstön toimintakyvyn kokonaisvaltaista kehittämistä organisaation kaikilla tasoilla.

### 3.4 Keskeiset johtopäätökset

Tässä alaluvussa esitetään tiivistetysti tutkielman keskeiset johtopäätökset ja vastataan päätutkimuskysymykseen: *Miten strategisen kumppanin osaaminen on mahdollista varmistaa?*

Johtopäätös 1. *Osaamisen määritelmä tai osaamisen tunnuspiirteet eivät verkostoitumisessa ja strategisessa kumppanuudessa poikkea osaamisesta yleisesti käydyin tieteellisen keskustelun määrittelyistä.* Osaamisen tunnuspiirteet ja siihen liittyvien toimenpiteiden kohteet sekä tavoitteet ovat yhdensuuntaiset ja tukevat osaamisen teoreettista viitekehystä. Lähtökohtaisesti samaa osaamisen käsitteistöä on mahdollista käyttää myös verkostoitumisen kontekstissa.

Johtopäätös 2. *Verkostoitumisen taustalla vaikuttavia strategisen johtamisen teorioita (erit. transaktiokustannus, resurssiperusteinen, sosiaalinen pääoma) hyödyntämällä on mahdollista tarkastella osaamisen määrittelyä ja osaamisen johtamiselle asetettavia tavoitteita.* Näiden teorioiden sisältöä on tarkasteltava suhteessa osaamisen johtamisen viitekehykseen ja huomioitava myös se konteksti ja toimiala, missä kumppanuutta sovelletaan. Tämä on perusteltua siksi, että esimerkiksi strategisessa kumppanuudessa on lähtökohtaisesti tehty osaamisen johtamiseen liittyviä ratkaisuja. Kääntäen tämä tarkoittaa sitä, että osaamiseen liittyvät keskeiset osaamista koskevat kysymykset tulisi ratkaista kumppanuuden valmisteluvaiheessa.

Johtopäätös 3. *Strategisen kumppanuuden luonne ja korostuneen pitkä aikajänne mukaan lukien osaamisen johtamisen toimenpiteiden määrittelyn käynnistämiseksi on kiinnitettävä huomiota kumppanin tehtäväksi osoitettavan toiminnon ydinosoamisen tunnistamiseen ja tarvittavaan säilyttämiseen omassa organisaatiossa.* Tunnistetut ydinosoamiset määrittävät ne asiat, joihin oppimisen ja kehittämisen toimenpiteet kohdistetaan. Lisäksi sosiaaliset, henkilökohtaiset verkostot on tunnustettava ja tunnistettava erityisesti luottamusta ja muuta yhteistoimintaa tukevana kanavana.

Johtopäätös 4. *Osaamisen johtamisen sukupolvi- ja tietoympäristömallien avulla on mahdollista arvioida verkostoitumisen ja strategisen kumppanuuden kehitysvaihetta tai lähtötilannetta kumppanuuden suunnittelu- ja käynnistämisvaiheessa.* Mallien hyödyntäminen rajoittuu kuitenkin kokonaisuuden ja käytännön toimenpiteiden tavoitteiden asetteluun mahdollisuuksiin. Tämän perusteella esimerkiksi oman ja kumppanin organisaatiokulttuurien yhteensopivuus on arvioitava muilla menetelmillä.

Johtopäätös 5. *Strategisen kumppanin osaamiseen vaikuttamiseksi ei ole mahdollisuutta valita tiettyä osaamisen johtamisen oppirakennetta.* Käsitystä tukee sukupolvi ja tietoympäristömallien tarkastelu, jossa sukupolvien ja tietoympäristöjen toteutumiselle ei ole mahdollista linjata selkeitä rajoja. Osaamisen johtamisen oppirakenteet on kuitenkin mahdollista ryhmitellä näiden mallien mukaisesti ja esittää ainakin periaatteellinen menetelmävalikoiman ryhmittely.

Johtopäätös 6. *Osaamisen johtamisen teoreettiset oppirakenteet eivät tarjoa riittävän tarkkoja kuvauksia osaamisen kehittämisen käytännön toimenpiteistä ja toimintamalleista.* Tässä tutkielmassa esitetty oppirakenteiden sisältö edustaa aiheesta käytyä tieteellistä keskustelua. Esitetyt kuvaukset ovat kuitenkin liian yleisluontoisia konkreettisten käytäntöjen määrittämiseksi. Toisaalta johtopäätös vahvistaa käsitystä strategisen kumppanuuden osaamisen varmistamisen monimenetelmällisestä luonteesta. Käytäntöjen täydentäminen edellyttää käytännön esimerkkien ja sovellusten selvittämistä kehittämistoimenpiteiden määrittämiseksi. Osittain tutkimusasetelman ulkopuolelta strategisen kumppanuuden osaamisen johtamisen onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat organisaation toiminnalliset ja kehitystavoitteet, määritetyt ydinosaa- miset, prosessit, toiminnanohjaus- ja muut järjestelmät, toimintakulttuuri sekä osaamiseen liittyvä esimiestyö. Mainitut tekijät vastaavat tutkimusasetelman (kuva 1) keskiössä esitettyjä kohteita.

## 4. DISKUSSIO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisilla osaamisen johtamisen menetelmillä osaamisen kehittymiseen on mahdollista vaikuttaa strategisessa kumppanuudessa. Tutkimukselle asetettu tavoite oli enemmän teoreettisten viitekehysten yhdisteleminen kuin käsitteistön määrittely tai soveltavan tutkimustiedon tuottaminen. Tutkimusaihetta lähestyttiin metodisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen esitutkimuksellisesta luonteesta ja teoriapainotteisuudesta johtuu, että teoriaohjaavuudella pyrittiin mahdollistamaan tutkimusaiheen systemaattinen ja monipuolinen käsittely sekä toisaalta sitomaan osaamisen johtaminen verkostoitumista käsittelevään teoreettiseen viitekehykseen. Teoriapainotteisuus antaa toisaalta lukijalle mahdollisuuden kiistää tutkimustulokset vetoamalla valittujen viitekehysten soveltumattomuuteen suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli: *Miten strategisen kumppanin osaaminen on mahdollista varmistaa?* Kysymykseen vastattiin kolmen alakysymyksen avulla, jotka käsittelivät osaamisen määrittelyä, osaamisen johtamiselle asetettavia tavoitteita ja osaamiseen vaikuttamisen keinoja strategisessa kumppanuudessa. Pääkysymykseen löydettiin vastaukset vastamalla epäsuorasti tutkimuksen pääkysymykseen.

Pääkysymyksen mukaisesti kokonaisuutena strategisen kumppanin ja kumppanuuden osaamisen varmistamiseen on mahdollista vaikuttaa yleisessä osaamista käsittelevässä keskustelussa esiintyvien viitekehysten hyödyntämisellä. Strategisen johtamisen ja verkostoitumisen teorioiden sekä näihin liittyvien tosielämän ratkaisujen osalta verkostoitumiseen liittyy kuitenkin rajoituksia, joita ei voi sivuuttaa. Rajoitukset saattavat liittyä organisaatioiden toimintakulttuuriin ja luottamuksen kehittymiseen organisaatioiden välillä. Tutkielman teoreettiset viitekehykset ja lähtökohta huomioiden nämä rajoitukset ovat korostuneempia julkisen sektorin organisaation osalta, koska poliittinen ja taloudellinen ohjaus saattavat rajoittaa toimintamahdollisuuksia. Osaamisen varmistamisen toimenpiteiden kohteet ja kokonaisuuden tavoitteet sekä tarkasteltavien kumppanuusorganisaatioiden erityispiirteet ja osaamisen johtamisen toutetut toimenpiteet tulee olla tiedossa.

Tutkimuksen keskeisin tieteellistä tietoa lisäävä anti liittyy tutkimusasetelmaan. Siinä onnistuttiin yhdistämään verkostoitumista ja strategista kumppanuutta sekä osaamisen johtamista käsittelevät viitekehykset. Toisaalta tutkimus osoitti, että osaamisen johtamisen sukupolvi-  
mallien ja tietoympäristöjen tarkastelu soveltuu myös kumppanuuksien tavoitteiden ja mene-

telmien tarkasteluun. Osaamisen johtamisen teoreettiset oppirakenteet ovat liian yleispäteviä konkreettisten kehittämistoimenpiteiden määrittämiseksi.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi osoittautui käyttökelpoiseksi tutkimusmenetelmäksi. Sen valitseminen lähestymistavaksi oli perusteltua, koska strateginen kumppanuus ja osaamisen johtaminen muodostavat käsitteiltään ja teoreettiselta taustaltaan monisäikeisen kokonaisuuden. Tutkimusasetelmaan valikoidut teoreettiset viitekehykset tukivat aiheen käsittelyä ja samaa menetelmää käyttäen olisi mahdollista päätyä vastaaviin tuloksiin. Tutkimusasetelmaan valikoitujen teoreettisten viitekehysten testaamiseen olisi pitänyt panostaa enemmän, mutta ajankäytöllisesti tämä ei ollut mahdollista.

Tutkimuksen validiteetti eli luotettavuus liittyy siihen, miten tarkoituksenmukaisia, mielekkäitä ja käyttökelpoisia johtopäätöksiä saaduista tuloksista on mahdollista tehdä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93–117). Osaamisen johtamiseen ilmiönä pätee sama tunnuspiirre kuin muihinkin johtamisen tutkimusalueisiin eli tutkimuksen kohteena olevasta monimutkaisesta ilmiöstä on tehtävä päätelmiä epäsuorasti. Validiteetti osoittaa valikoitujen teoreettisten viitekehysten yhteyden tutkimusasetelmassa: voidaanko tutkimuksen pääkysymykseen vastata sillä tietoperustalla, jonka käytetyt menetelmät ja tutkimukseen valitut teoreettiset viitekehykset ovat tuottaneet?

Osaamisen johtamista käsittelevän tutkimuksen ja organisaatiokohtaisen kehittämistoiminnan keskeisenä haasteena on ollut käytännöllisten sovellusten ja toimintamallien kehittäminen. Aihepiiriin ja siitä käytävään keskusteluun sisältyy korostunut kontekstilähtöisyys. Tämä tutkimusprosessi on entisestään vahvistanut käsitystä siitä, että osaamisen kehittämisohjelmien laatimisessa ei ole mahdollista turvautua yleispäteviin sääntöihin tai yksitaiseen teoreettiseen oppirakennelmaan. Tutkimus on osaltaan vallannut uutta tutkimuksellista aluetta osaamisen johtamiselle, organisaatioiden väliseen verkostoituneeseen ympäristöön huolimatta siitä, että tarkastelussa on hyödynnetty jo olemassa olevia aihepiirin teoreettisia viitekehyksiä. Tästä näkökulmasta tutkimusasetelman esittämien viitekehysten sisältö soveltuu lähtökohdaksi myös jatkotutkimukselle, jonka mielekkäitä tutkimuskohteita saattaisivat olla kumppanin osaamisen arviointi ja mittaaminen sekä käytännön toimenpiteet osaamiseen vaikuttamisessa. Edelleen kumppanuuteen keskeisesti liittyvän luottamuksen rakentumisen ja organisaatiokulttuurien yhteensopivuuden arviointi saattaisivat muodostaa jatkotutkimusta tukevaa viitekehystä tai itsenäisiä tutkimusaiheita. Tutkimusmenetelmänä olisi mahdollista soveltaa esimerkiksi konstruktivistista otetta, jossa rakennetaan ja testataan malli osaamisen varmistamisesta.



## TUTKIELMAN LÄHDELUETTELO

**Ackoff, R. L. 1999.** Re-creating Corporation - A design of organizations for the 21st century, Oxford University Press Inc., New York, USA.

**Ahonen, H., Engeström, Y. & Virkkunen, J. (toim.) 2000.** Knowledge Management - The second generation: Creating competencies within and between work communities in competence laboratory, 282–305, Teoksessa: Y. Malhotra (toim.), Knowledge Management and Virtual Organizations. Hershey & London: Idea Group Publishing.

**Ansoff, H. I. 1979.** Strateginen johtaminen. Ekonomia-sarja 70. Weilin+Göös. Espoo.

**Ansoff, H. I. 1984.** Strategisen johtamisen käsikirja. Otava.

**Ansoff, H. I. 1989.** Strategia 2000. Oy Rastor Ab. Rastor-Julkaisut.

**Alasuutari, P. 1994.** Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

**Alvesson, M. & Kärreman, D. 2001.** Odd couple: making sense of the curious concept of knowledgemanagement. Journal of Management Studies, 38(7): 995–1018.

**Argyris, C. & Schön, D. 1978.** Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison.Wesley.

**Argyris, C. & Schön, D. 1996.** Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Addison.Wesley.

**Badaracco, J. 1991.** The knowledge link. How firms compete through strategic alliances. Harvard Business School Press, Boston.

**Blackler, F. 1995.** Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. Organization Studies, 16(6), 1021–1046.

**Boyatzis, R. E. 1982.** The Competent Manager: a model for effective performance. John Wiley & Sons, New York.

**Boyne, G. 2001.** Planning Performance and Public Services. *Public Administration* 2001, Vol. 79, No. 1, 73-88.

**Boyne, G. A. & Chen A. A. 2007.** Performance Targets and Public Service Improvement. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2007, Vol. 17, No. 3, 455-477.

**Burgelman, R. A., Maidique, M. A. & Wheelwright, S. C. 1996.** Strategic management of technology and innovation, 2nd ed., Irwin, Chicago, USA.

**Castells, M., 1996.** The rise of the network society. Oxford, Blackwell.

**Chiesa, V. & Manzini, R. 1997.** Competence Levels within Firms: A Static and Dynamic Analysis. Teoksessa Heene, A. ja Sanchez, R. (toim.) *Competence-Based Strategic Management*. John Wiley & Sons, Chicester.

**Coleman J. S. 1988.** Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 1988, Vol. 94, 95-120.

**Collins, J. 1994.** How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal* 15: 143–152.

**Collins, J. 2001.** Paras hyvästä. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Collins, J. 2005.** Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*. Special Double Issue: The High- Performance Organization. July – August: 136–146.

**Collins, J. C. & Porras, J. I. 1996.** Building Your Company's Vision. *Harvard business Review* September – October: 65–77.

**Collins, J. & Porras, J. I. 2004.** Pysy parhaana. Kestäväksi kehitetty. Talentum. Helsinki 2004.

**Conner, K. R. & Prahalad, C.K. 1996.** A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science* 7: 477–501.

**Cook, S. & Brown, J. 1999.** Bridging epistemologies: generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4): 381–400.

**Das T. K. & Teng B.-S. 2000.** A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management* 2000, Vol. 26, No. 1, 31-61.

**Daveport, T & Prusak, L. 1998.** Working knowledge. How organization manage what they know. Harvard Business School Press, Boston.

**Daveport, T & Prusak, L. 2004.** Working knowledge. How organization manage what they know. Harvard Business School Press, Boston.

**Drejer, A. 2000.** Organizational learning and competence development. *The Learning Organization*. 7(4).

**Edvisson, L. & Malone, M.S. 1997.** Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Business, New York.

**Eskola, J. & Suonranta, J. 2003.** Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy.

**Freeman, C. & Louca, F. 2001.** As time goes by. From the industrial revolution to the information revolution. Oxford University Press, Oxford.

**Grant, R. M. 1998.** Contemporary strategy analysis - Concepts, techniques, applications, 3rd ed, Blackwell Publishers Inc., Malden, USA.

**Gröhn, T. & Jussila, J. 1993.** Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimisessa. Yliopistopaino, Helsinki.

**Haapanen, M. 1993.** Yritysjohdon logistiikka. Karisto.

**Halonen, P. 2004.** Oppiva organisaatio osana oppimis- ja koulutuskulttuuria. Teoksessa: Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 1, N:o 1: 15.

**Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1989.** Strategic intent. Harvard Business Review 67: 63–76.

**Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1990.** The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. May-June.

**Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1993.** Strategy as Stretch and Leverage. Harvard Business Review, March-April 1993, Vol. 71, No. 2, 75-84.

**Hamel, G. & Prahalad, C.K., 1994a.** Competing For the Future. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. USA.

**Hamel, G. & Prahalad, C.K., 1994b.** Kilpailu tulevaisuudesta. Yritystalous 6/94: 19–25.

**Hamel, G. 1994.** The Concept of Core Competence, kirjassa Competence-based Competition, edited by Gary Hamel and Aimé Heene. John Wiley & Sons, Chichester.

**Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2005.** Strategic Intent. The Best of HBR. Harvard Business Review. Special double Issue: The High-performance Organization. July – August: 148–161.

**Haveri, A. 2002.** Uusi julkinen johtaminen kunnallishallinnon reformeissa. Hallinnon tutkimus 1: 4–19.

**Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002.** Tutki ja kirjoita. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.

**Hong, J. & Ståhle, P. 2003.** Competence-based Perspective on Knowledge Management and its Strategic Implications. Nordic Conference on Business Studies Reykjavik, 14–16 of August 2003.

**Hong, J. & Ståhle, P. 2004.** Co-evolution of Knowledge and Competence and its Strategic Implications. Fifth Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 2.–3.4.2004, Innsbruck.

**Hong, J. & Ståhle, P. 2005.** The Co-evolution of Knowledge and Competence Management. International Journal of Management Concept and Philosophy, 1(2), 129–145.

**Hood, C. 1991.** Public Management for all Seasons? Public Administration Review. 69 (Spring); 3–19.

**Hyrkäs, E. 2009.** Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppamatkustajien tiedekunta, väitöskirja. Digipaino 2009, Lappeenranta.

**Juuti, P.(toim.). 2005.** Osaa ja innovoi – Innovoi ja osaa. Aavaranta-sarja, JTO-Palvelut Oy. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

**Juuti, P. & Lindström, K. 1995.** Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. JTO-tutkimuksia, Sarja 9. Tutkimusraportti 4, Työterveyslaitos. Johtamistaidon opisto, Helsinki.

**Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. 2003.** Reviewing the knowledge management literature: Towards taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75–91.

**Kaplan, D. S. & Norton, D. P. 1996.** *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. Boston.

**Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002.** *Strategialähtöinen organisaatio*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

**Kauhanen, J. 2010.** *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos, WSOYpro Oy, Helsinki.

**Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001.** *Strategisen osaamisen johtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

**Kirjavainen, P. 1999.** Mistä strategiset osaamiset on tehty? Teoksessa: Nurmi, R. (toim.) *jo 25: neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa*. Sarja Keskustelua ja raportteja 2: 1999. Turun kauppakorkeakoulu, Turku, 135–160.

**Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000.** *Strategisen osaamisen johtaminen, yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Edita Oy, Helsinki.

**Kirjavainen, P. 2003.** *Strateginen osaaminen Suomessa – käsite kehittelyistä kokeuksiin ja tulevaisuuden näkymiin*. Teoksessa: Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L, ja Troberg, E., *Kehittyvä osaamisen johtaminen*. Helian julkaisusarja A6, Edita Oy 2003.

**Kiviniemi, K. 1999.** Artikkelissa *Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina*. Teoksessa *Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Toim. Heikkinen, H., Huttunen, R., Moilanen, P. Atena. Jyväskylä.

**Kotilehto, J. 2001.** Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros – Mitä tulevaisuus puolustusvoimien henkilöstöltä vaatii. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 21. Oy Edita Ab, Helsinki.

**Krogars, M. & Ojala, J.(toim.) 1999.** Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelma n:o 1. Hakapaino Oy, Helsinki.

**Krogars, M. 2002.** Muutoksen suunta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat n:o 5, Helsinki.

**Kämäri, V. 2010.** Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen – Monitapaustutkimus puolustushallinnossa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 408. Teknistaloudellinen tiedekunta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.

**Laaksonen, M. 2004.** Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Diplomityö, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 28, Maanpuolustuskorkeakoulu. Oy Edita Prima Ab, Helsinki.

**Lehtonen, T. J. 2002.** Organisaation osaamisen strategian hallinta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen tiedekunta.

**Leonard, D. & Sensiper, S. 1998.** The role of tacit knowledge in group innovation. California Management Review. 40 (3): 112–132.

**Levomaa, V. & Rokka, P. 2004.** Osaamisen kehittäminen puolustusvoimissa. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijaryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Maanpuolustuskorkeakoulun, Koulutustaidon laitoksen julkaisusarja 1, N:o 1. 2004 Helsinki.

**Levonmäki, I. 1998.** Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. SITRA, Hakapaino Oy, Helsinki.

**Liebeskind, J. 1996.** Knowledge, strategy and the theory of the firm. *Strategic management Journal*, 17: 93–107.

**Lähdesmäki, K. 2003.** New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. *Acta Wasaensia*, 113 Hallintotiede 7. Vaasa.

**Metsämuuronen, J. 2003.** Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. *International Methelp Ky*, Helsinki.

**Mintzberg, H. 1994.** *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall, New York, USA.

**Miron, D. & McLelland, D.C. 1979.** The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses. *California Management Review*. Summer 21.

**Niiniluoto, I. 1991.** Artikkelissaan: Tiedeinstituutio ja tutkijan eettiset valinnat. Teoksessa *Tiede ja etiikka*. Toim. Löppönen. P., Mäkelä. P., Paunio. K. WSOY. Juva.

**Niiniluoto, I. 2002.** Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus. Kolmas painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

**Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995.** *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Inc., New York, USA.

**Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. 2000.** "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, vol. 33, s. 5-34.

**Nonaka, I. 1994.** A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14–37.

**Nonaka, I. 1998.** The knowledge-creating company. Teoksessa *Harvard Business Review on knowledge management*. Harvard Business School Press, Boston.



- Näsi, J. & Aunola, M. 2005.** Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kjustannus Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Olkkonen, T. 1994.** Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos / Teollisuustalous.
- Osborne, J.D., Stubbart, C.I. & Ramaprasad, A. 2001.** Strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships Between Mental Models and Performance. *Strategic Management Journal* 22(5): 435–454.
- Parkhe, A. 1993.** Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 1993, Vol. 36, No. 4, 794-829.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991.** The learning company – a strategy for sustainable development. McGraw- Hill Book Company, UK.
- Pirnes, H. 2002.** Verkostoylivoimaa. WSOY, Vantaa.
- Pääesikunta. 2005.** Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia 2005. Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Pääesikunta. 2004.** Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen 2004–2017. Pääesikunta, Henkilöstöosasto, verkkojulkaisu. Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä. Helsinki.
- Raatikainen, P. 2004.** Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Rautio, M. 2007.** Osaamisen johtamisen mahdollisuudet tietohallinnon palvelutuo-  
tannossa. Diplomityö, Tuotantotalouden osasto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta, Finland.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998.** Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Hakapaino Oy, Helsinki.

**Rauhala, L. 1985.** Ihmiskäsitys ihmistyössä. 2. Painos. Gaudeamus. Helsinki.

**Ruohotie, P. 1996.** Oppimisella osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab, Helsinki.

**Ruohotie, P. & Honka, J. 2003.** Ammatillinen huippuosaaminen. Skills-julkaisu nro 2. Hämeen ammattikorkeakoulu.

**Ruuskanen, P. 2001.** Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Valtion talouden tutkimuskeskus, VATT-tutkimuksia 81, Helsinki.

**Salonen, Timo. 2002.** Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä - osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa (2002). Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 24. Helsinki.

**Sandberg, J. 2000.** Understanding human competence at work: an interpretative approach. Academy of Management journal, Feb2000, 43: 9–25.

**Sanchez, R. & Heene, A. 1997.** A Competence perspective on strategic learning and knowledge management. Teoksessa: Sanchez, R. & Heene, A. (toim.) Strategic Learning and Knowledge Management. John Wiley & Sons, Chichester.

**Sanchez, R. 2004.** Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. Journal of Business Research, 57, 518–532.

**Sarala, U. ja Sarala, A. 1998.** Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino, Tampere.

**Senge, P. M. 1990.** The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Century Business, Chatham.

**Senge, P. M. 2006.** The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, USA.

**Snowden, D. 2002.** Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness, *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100–111.

**Soininen, M. 1995.** Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Painosalama Oy. Turku.

**Spender, J.-C. 1996.** Organizational knowledge learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change*, 9 (1): 63–78.

**Steele, L. W. 1999.** Managing technology - The strategic view, McGraw-Hill Book Company, New York, USA.

**Stewart, J. D. & Ranson, S. 1988.** Management in the Public Domain. *Public Money & Management*, Spring/Summer, 13–19.

**Strauss, A. & Corbin, J. 1990.** Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques. Sage Publications.

**Ståhle, P. 1998.** Supporting a system's capacity for self-renewal. Yliopistopaino, Helsinki.

**Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999.** Knowledge management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY, Porvoo.

**Ståhle, P & Grönroos, M. 2000.** Dynamic Intellectual Capital. Knowledge Management in Theory and Practise. Tummavuoren kirjapaino Oy, Helsinki.

**Straus, A., Gorbini, J. 1990.** Basics of qualitative research: grounded theory procedure and techniques. SAGE. Newbury.

**Sydänmaanlakka, P. 2002.** An Intelligent Organization - Integrating performance, competence and knowledge management. Capstone Publishing limited, Cornwall.

**Toiskallio, J. & Salonen, T. 2004.** Teoksessa: Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Asiantuntijatyöryhmän näkemyksiä ja ajatuksia. Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 1, N:o 1: 28.

**Tsoukas, H. 1996.** A firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. Strategic management journal 17: 11-25.

**Tuomi, I. 2002.** The future of knowledge management, Lifelong Learning in Europe, 2, 69–79.

**Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004.** Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

**Varjokallio, & Ahonen. Teoksessa Virkkunen, J. (toim.) 2002.** Osaamisen johtaminen murroksessa - Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20, Helsinki.

**Vesalainen, J. 2002.** Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Metalliteollisuus kustannus, Tampere.

**Vesalainen, J. 2004.** Katetta kumppanuudelle: Hyöty ja sen jakaminen asiakas - toimittaja-suhteessa. Teknologiateollisuus ry, Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 3/2004, Tammer-Paino Oy, Tampere 2004.

**Vesalainen, J. 2006.** Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Teknologiateollisuus ry, Teknologiateollisuuden julkaisuja 8/2006, Dark Oy, Vantaa 2006.

**Viitala, R. 2002.** Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

**Virkkunen, J. 2002.** Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Virkkunen, J. (toim.) Osaamisen johtaminen murroksessa - Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 20, Helsinki.

**Virkkunen, J. 2002.** Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 20. Työelämän tutkimus: 3-17.

**von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000).** Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford University Press, Oxford.

**Williamsson O. E. 1975.** Markets and hierarchies. New York, Free Press.

**Williamsson O. E. 1985.** The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York, Free Press.

**Wood, R. & Payne, T. 1998.** Competency-Based Recruitment and Selection. John Wiley & Sons, Chichester.

### **Internet-lähteet**

**Lämsä, A-M. & Takala, T. 1994.** Tulkitseva käsitetutkimus. Saatavissa: [http://www.metodix.com/fi/sisällys/04\\_virtuaalikirjasto/dokumentit/metodix-aineistot](http://www.metodix.com/fi/sisällys/04_virtuaalikirjasto/dokumentit/metodix-aineistot) (ladattu 20.9.2011).

**Sveiby, K-E. 1996.** What is Knowledge Mangement? Saatavissa: [<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.shtml>] (Viitattu 20.09.2010)

**Sveiby, K-E. 1998.** Intellectual Capital and Knowledge Mangement? Saatavissa: [<http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.shtml>] (Viitattu 20.09.2010)

**Valtiovarainministeriön tiedote 28.1.2004:** Julkisen sektorin tuottavuutta voidaan lisätä rakenteita ja toimintatapoja muuttamalla: [<http://www.vm.fi/vm/listonprint.lsp?r=60269&1>](Viitattu 16.9.2010)

**von Krogh, G. 1999.** Developing a knowledge-based theory of the firm:

<http://www.dialogonleadership.org/vonKrogh-1999cp.html>] (Viitattu 20.10.2010)

### **Julkaisemattomat lähteet**

**PLM (ak. 10.4.2001).** Puolustusministeriön periaatepäätös yhteistyö- ja kumppanuusmalleja koskevan hankkeen käynnistämiseksi puolustushallinnossa. No2267/3330/99/JÄ.

**Pääesikunta,** suunnitteluosasto. Kumppanuusohjelman kartoitus ja suunnittelu puolustusvoimissa. R1582/10.4/D/II/26.06.2002.

**Pääesikunta,** Henkilöstöosasto, Puolustusvoimat. Osaamisen johtaminen Puolustusvoimissa. Esiselvitys 6.6.2003.

**Pääesikunta,** Koulutusosaston asiakirja R387/5.1/D/III/26.1.2004. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen strategia. Puolustusvoimat.

**Pääesikunta,** henkilöstöosaston koulutussektori (PEhenk-os). Osaamisen kehittäminen, hankesuunnitelma 30.6.2006, laatinut Levomaa, V. Puolustusvoimat, Helsinki.

**Pääesikunta.** 2007. Kenttäohjesääntö, Yleinen osa (KOYI). Pääesikunta Koulutussektori. Edita. Helsinki.

**Valtion työmarkkinalaitos.** Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Valtiovarainministeriön julkaisu 8/2000.

### **Painamattomat lähteet**

**Hong, J., Lehtonen, M. & Ståhle, P. 2004.** Coevolution of Knowledge and Competence and its strategic Implications. Konferenssipaperi, esitetty: Fifth European conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 2.-3.4.2004, Innsbruck.

**Hong, J. & Ståhle, P. 2003.** Competence-based Perspective on Knowledge Management and its Strategic Implications. Konferenssipaperi, esitetty: Nordic Conference on Business Studies, 14.-16.8.2003, Reykjavik.